



**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**  
PROGRAMA OFICIAL DE POSGRADO  
MÁSTER UNIVERSITARIO EN ECONOMÍA DE LA CULTURA Y  
GESTIÓN CULTURAL

TRABAJO FIN DE MÁSTER

'SCENE(CYL). PLATAFORMA DIGITAL DE LAS ARTES  
ESCÉNICAS Y MUSICALES DE CASTILLA Y LEÓN'

MARÍA DEL PILAR GIMENO RODRÍGUEZ

ESCUELA UNIVERSITARIA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES  
VALLADOLID, JUNIO, 2011

**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**  
PROGRAMA OFICIAL DE POSGRADO  
MÁSTER UNIVERSITARIO EN ECONOMÍA DE LA CULTURA Y  
GESTIÓN CULTURAL

CURSO ACADÉMICO 2010/2011

TRABAJO FIN DE MÁSTER

'SCENE(CYL). PLATAFORMA DIGITAL DE LAS ARTES  
ESCÉNICAS Y MUSICALES DE CASTILLA Y LEÓN'

**Trabajo presentado por:**

María del Pilar Gimeno Rodríguez

**Tutor:**

José Ignacio Gobernado Rebaque

ESCUELA UNIVERSITARIA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES  
VALLADOLID, 16 DE JUNIO DE 2011



Presentamos un trabajo basado en el desarrollo de una propuesta de creación de una empresa destinada a ser un cauce informativo de las actividades musicales y escénicas que acontecen en Castilla y León. Bajo la denominación comercial de scene(cyl), será una plataforma digital que unifique en español, inglés, francés y alemán toda la oferta cultural programada. Se trata de una empresa privada que además de informar, pretende ser un foro abierto entre los espectadores. Su objetivo pasa por ser un referente no sólo para el público español, sino también para el extranjero y por contribuir a la supervivencia de un sector que conoce de antemano que debe trabajar conjuntamente. El internauta recurrirá cada día de la semana a scene(cyl), el escaparate cultural de nuestra Comunidad.

**Palabras clave:** *informativo, abierto, Castilla y León, extranjero, internauta*

---

We present you with a project for the creation in a development of a new enterprise aiming to be a channel of information on different musical and theatre activities taking place in Castilla y León. Under the company name of scene(cyl), we intent it to be a digital platform that will unify on a single basis all the cultural activities which have been organized in spanish, english, french and german. It's a private company which as well as informing, will try to be an open forum for members of the audience. Its objective not only constitutes a referent for the spanish audience but also for those abroad. It will contribute to the survival of a sector which already knows how to work non stop. Surfers on the Internet will resort everyday of week to scene(cyl), the cultural showcase of our community.

**Key words:** *informative, opened, Castilla y León, foreigner, internaut*

## ÍNDICE

| 1 |

### Introducción

| 2 |

### Resumen ejecutivo

| 3 |

### Objetivos

- a. Identificación del proyecto
- b. Características principales
- c. Origen de la idea

| 4 |

### Descripción

- a. Misión
- b. Visión
- c. Valores
- d. Factores diferenciales

| 5 |

### Estudio de mercado

- a. Análisis interno
- b. Análisis externo
- c. Análisis DAFO

| 6 |

### Plan de marketing

- a. Objetivos
- b. Estrategia comercial
- c. Políticas comerciales (producto, precio, comunicación y distribución)

| 7 |

### Equipo

- a. Organigrama
- b. Organización y estructura de los Recursos Humanos

| 8 |

### Lugar

- a. Ubicación
- b. Descripción del local

## ÍNDICE

| 9 |

### Economía

- a. Cuenta de resultados
- b. Presupuesto de inversión
- c. Presupuesto de tesorería
- d. Rentabilidad

| 10 |

### Formato

- a. Forma jurídica
- b. Obligaciones fiscales y societarias
- c. Obligaciones laborales y administrativas

| 11 |

### Conclusiones

| 12 |

### Bibliografía

## INTRODUCCIÓN

Las I Jornadas de Reflexión sobre las Artes Escénicas de Castilla y León revelaron que “se debe dar entrada a la participación de los públicos para generar cultura y evitar la existencia de tantos intermediarios”.

1

Las nuevas tecnologías y la crisis económica están cambiando la correlación de fuerzas que interactúan en el hecho escénico y los profesionales del sector, conscientes de este nuevo panorama, se plantean nuevas líneas de trabajo para trabajar conjuntamente en su supervivencia.

Recientemente se celebraban las I Jornadas de Reflexión sobre las Artes Escénicas de Castilla y León, en las que se apostaba por una relación más directa entre espectadores, grupos y compañías. Y es que, tal y como adelantó el responsable de *El Muro Producciones*, Robert Muro, «el modelo actual está muerto. Tenemos que dar entrada a la participación de los públicos para generar cultura de forma que, cuanto más directa sea la relación y menos intermediarios haya, mejor».

La primera parte de estos encuentros, que se desarrollaron en Valladolid, se habló de más «democracia cultural» y de la paulatina desaparición de los programadores como intermediarios entre la sociedad que consume ocio y quien la ofrece. Aseguraron que el futuro próximo pasa por «asociarse más, coproducir más entre festivales y fomentar políticas de comunicación conjuntas promoviendo el efecto llamada entre nuestros públicos potenciales». Pusieron ejemplos de cómo en otros mercados europeos, el trabajo en red permite dar mejores salidas a las compañías, único método ante la «cada vez más aguda disminución de presupuestos públicos», que ya no se pueden encargar de la promoción de las diferentes propuestas.

La directora del Festival Internacional *Madrid Danza*, Ana Cabo, se quejó de que actualmente no se están utilizando las Nuevas Tecnologías de la Información como “cauces de diálogo”, desperdiciando así la oportunidad que ofrecen para “fidelizar a nuestros públicos”. Las intervenciones de este primer foro, con previsión de continuar su andadura, revelaron además la inexistencia de acciones informativas que hagan hincapié en la externalización de la oferta a otros públicos como los jóvenes y extranjeros.

Así, el sector de las artes escénicas de Castilla y León ha reconocido que debe aunar esfuerzos en la promoción conjunta de sus propuestas, debido a que las administraciones restan posibilidades en este sentido, para evitar intermediarios y facilitar la crítica activa de los espectadores. Y todo ello, de la mano de las Nuevas Tecnologías de la Información.

## RESUMEN EJECUTIVO

*scene(cyl)* aglutinará toda la oferta de artes escénicas y musicales de la región y se convertirá en la primera plataforma digital con una clara orientación hacia los potenciales consumidores culturales extranjeros.

2

Nace *scene(cyl)*, la primera plataforma digital de Castilla y León que aglutina en español, inglés, alemán y francés toda la oferta cultural de artes escénicas y musicales de la Comunidad Autónoma.

El proyecto, que tiene su origen en Valladolid, pretende ser el referente informativo digital de una oferta que, hasta ahora, se caracteriza por su diversificación y, por tanto, su dificultad para trasladar su mensaje entre los consumidores potenciales. En una segunda fase, *scene(cyl)* apuesta por su proyección exterior y nace con la vocación de reforzar la promoción y difusión de esta oferta entre los espectadores extranjeros.

Para impulsar la creación y desarrollo de esta herramienta se ha estudiado el mercado regional, ha apostado por la cuidada atención al público extranjero. Asimismo, se ha analizado con detalle la competencia existente con el fin de identificar las necesidades promocionales del sector de las artes escénicas y musicales. Las principales **ventajas competitivas** de *scene(cyl)* serán:

- 1 • -Unificación en la promoción del hecho escénico y musical
- 2 • -Actualización de los contenidos digitales
- 3 • -Atención especializada al público extranjero

El salto que pretende dar *scene(cyl)* es convertirse en la primera y única opción que tenga el público regional y extranjero para informarse de la programación escénica y musical de Castilla y León. Por otro lado, se han valorado los crecientes ingresos publicitarios que ofrece la red y se ha diseñado un modelo de trabajo que comenzará a facturar 27.000 euros por ingresos publicitarios en su primer ejercicio, llegando a 60.000 al tercer año de ejercicio económico.

La estrategia de comercialización será directa. Se optará por presentar esta plataforma personalmente tanto a grupos musicales y de artes escénicas, como a administraciones públicas, principales promotoras y programadoras artísticas de Castilla y León.

## OBJETIVOS

La nueva plataforma promocionará la actividad cultural de compañías, grupos, entidades públicas y promotoras culturales privadas.

3

### *A. Identificación del proyecto*

Nace **scene(cyl)**, la primera plataforma digital de carácter informativo sobre el panorama de las artes escénicas y musicales que conforman el tejido cultural la Comunidad Autónoma de Castilla y León.

Esta herramienta prestará sus servicios a grupos musicales y compañías profesionales de teatro, danza y otras disciplinas artísticas de la región. También lo hará a las principales citas y eventos culturales que tienen lugar en la Comunidad (festivales, certámenes o muestras), así como a las entidades públicas y privadas con programaciones de estas características (teatros y auditorios de titularidad pública, centros de artes, fundaciones, obras sociales de entidades de ahorro, etc.)

Nuestro proyecto pretende acometer tres objetivos primordiales: promocionar la actividad de nuestros clientes; erigirse en la única herramienta informativa que unifique con rigor y atractivo toda la oferta cultural de la región; y atender al público extranjero, un tipo de consumidor potencial que actualmente no tiene a su disposición una herramienta que le permita consultar una amplia oferta y seleccionarla en función de determinados parámetros.

## OBJETIVOS

La estructura de *scene(cyl)* será una página web que articulará diferentes canales de comunicación (blogs, redes sociales temáticas y generalistas...).

3

### B. Características principales

La principal característica que define nuestro proyecto empresarial es el uso integral de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación. Esta perspectiva nos permite acercarnos a los potenciales espectadores desde diferentes canales y códigos, haciendo uso de todas las ventajas que nos ofrece la web 2.0 como fórmula de interacción.

Internet ha generado y extendido novedosas herramientas de comunicación. Gracias a ellas, es posible trasladar la oferta cultural a nuevos perfiles de usuarios y segmentar los mensajes para llegar a nuevos públicos.

El escaparate y la estructura de nuestro negocio será una página web, cuyo diseño tendrá un aspecto atractivo, profesional y manejable para cualquier potencial consumidor. Estará disponible en cuatro idiomas (español, inglés, francés y alemán) para atender las necesidades del público extranjero.

Constará de una portada en la que se destacarán ocho informaciones destacadas relativas a cuatro citas culturales del mes, un calendario en el que se incluirán las actividades por días, un apartado para cada una de las nueve provincias de la región con sus respectivas ofertas culturales, y crítica, todo ello en los cuatro idiomas reseñados con anterioridad. Esta macroestructura se nutrirá de otros canales interactivos:

#### Blogs

- Blogs personales / colaboradores
- Blog corporativo y Fotoblog

#### Microblogging

- Twitter

#### Agregadores de contenidos y bookmarks

- RSS

#### Redes sociales generalistas

- Facebook, Myspace, Tuenti

#### Redes sociales verticales

- Temáticas: Flickr, Picasa, Youtube, Vimeo

## OBJETIVOS

En un futuro, el trabajo sobre la web 2.0 a nivel integral nos permitirá abrir otras líneas de negocio en el ámbito de las CRM o los servicios de *Ticketing*.

3

De forma complementaria, se elaborarán newsletters y otros boletines informativos con carácter semanal para distribuir entre nuestras bases de datos de usuarios. En un proyecto a largo plazo, el trabajo sobre un gran número de datos de aficionados a las artes escénicas y musicales, permitirá abrir nuevas líneas de negocio en el ámbito de las CRM (Custores Relationship Management) y los servicios de Ticketing (venta de entradas on-line).

En definitiva, nuestra empresa contribuirá a mejorar la oferta informativa de la actividad cultural de la Comunidad, incrementando los canales disponibles hasta el momento y fomentando la visibilidad del hecho escénico y musical de Castilla y León. Un proyecto que nace desde la especialización, una constante acción informativa y la atención al público extranjero.

Nuestro objetivo para el primer año de andadura será darnos a conocer y llegar a facturar 27.000 euros de publicidad, alcanzando una cifra que rondará los 60.000 en los próximos tres años.

## OBJETIVOS

Los profesionales del sector son conscientes de que deben promocionarse entre canales de información conjuntos con el objetivo de “llegar a un público básicamente infiel y variable”

3

### C. Origen de la idea

Tras analizar la oferta informativa relativa las actividades de artes escénicas y musicales de Castilla y León, se ha constatado que ninguna plataforma digital ofrece material en idiomas distintos al nuestro y que muy pocas dan cuenta de una forma atractiva, veraz y actualizada de la diversificada oferta cultural de las nueve provincias.

El volumen de esta oferta es amplia y el espectador, hoy en día, no cuenta con canales que le permitan conocer, en términos globales, los detalles de la oferta cultural de nuestra región. Por otro lado, no existen canales específicamente diseñados para atender la oferta de turistas extranjeros.

No obstante, las conclusiones derivadas de foros y estudios sobre la situación del sector revelan la necesidad de unificar canales de información. Así, por ejemplo, un reciente estudio de la Fundación Autor para La Red Española de Teatros, Auditorio, Circuitos y Festivales de Titularidad Pública señalaba, en el caso de Castilla y León, que “la Red de Teatros regional debería incidir en aspectos relacionados con la comunicación, desarrollando acciones conjuntas para la gira, promoviendo presentaciones, impulsando la presencia en medios...”. Conclusiones como ésta son asumidas por productores, creadores, distribuidores y programadores. No obstante, la significativa reducción de las partidas económicas destinadas por las administraciones a la promoción y creación en materia cultural han limitado el desarrollo de iniciativas conjuntas de promoción.

Cada vez, con más frecuencia, programadores y compañías desarrollan campañas de comunicación aisladas, tratando de consolidar sus públicos. No obstante, “el objetivo de las programaciones y la comunicación no debería ser tanto fidelizar el público, sino gestionar un público básicamente infiel, variable, diferente de unos espectáculos a otros y que responde a intereses y motivaciones muy distintas” (Escenium, 2010). Nos hallamos, por tanto, ante un consumidor “cultural”, que asiste de forma aleatoria a espectáculos de danza contemporánea, propuestas de música clásica, títeres o conciertos de rock.

## OBJETIVOS

Los últimos datos estadísticos que maneja la Administración avalan la creciente visita de turistas extranjeros a la Comunidad. Tienen un perfil que coincide con el consumidor de cultura.

3

Por otro lado, frente a otros países del entorno europeo “la mercantilización y comercialización de las artes escénicas es relativamente joven en España. Las artes son entendidas como producto de mercado, motivo por el cual no se habla de marketing y comunicación en el ámbito de las artes escénicas y musicales” (Escenium 2010).

Nuestro objetivo es, por tanto, unificar los canales de promoción para asegurar la viabilidad en la actividad que desarrollan nuestros clientes (compañías y grupos, productores, programadores, etc.). De forma paralela, abrimos una vía de mercado con el público extranjero. Los últimos datos estadísticos vienen a confirmar que nuestra Comunidad es cada día más visitada. Estas afirmaciones respaldan nuestra creencia en la existencia de una oportunidad de negocio, oportunidad respaldada por que las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación son la herramienta más idónea y operativa.

Así, nuestra empresa, **scene(cyl)**, será innovadora y única en la cobertura informativa del hecho escénico y musical.

## DESCRIPCIÓN

La calidad, innovación, especialización, previsión y reflexión son nuestros valores. Con ellos, promoveremos la creación de una cultura de aprendizaje constante entre los ciudadanos de la región.

4

### 1 • Misión

“Generar valor añadido del hecho escénico y musical, fomentando su difusión y promoción y obteniendo a la vez un valor económico”

“Satisfacer las necesidades comunicativas de nuestros clientes eficazmente para la obtención de la excelencia informativa”

### 2 • Visión

Somos una empresa comprometida con y para nuestros clientes

Somos una empresa altamente cualificada y especializada en artes escénicas y musicales

Ofrecemos la garantía de que nuestra labor informativa será veraz, rápida y trabajaremos por la actualización de los contenidos

### 3 • Valores

Calidad: Siempre lo hacemos bien

Innovación: Creamos, proyectamos e ideamos

Especializados: Sabemos de lo que escribimos

Previsión: Nos anticiparemos a las necesidades del mercado

Reflexivos: Nos evaluaremos constantemente para nuestra mejora

### 4 • Factores diferenciales

Nuestra formación y experiencia nos ha enseñado a comunicar de manera eficaz y veraz

Nosotros daremos cabida a todas las alternativas artísticas

Seremos la única plataforma que unificará y actualizará la información cultural

Seremos los primeros en atender las necesidades del público extranjero

Nos esforzaremos por promover la creación de una cultura de aprendizaje constante para los ciudadanos de Castilla y León porque en nuestro quehacer nos implicamos

Nuestra finalidad es que a partir de las Nuevas Tecnologías seamos la primera plataforma digital que informe fielmente de la realidad de este sector cultural

## ESTUDIO DE MERCADO

Sabemos del valor de las redes sociales. Incorporaremos la opinión de los internautas y desarrollaremos encuentros con artistas y creadores.

5

### 1 • Análisis interno

*En este punto hemos analizado con detalle los recursos tangibles e intangibles y las capacidades con las que cuenta la empresa que pretendemos impulsar.*

En primer lugar, hemos analizado todas y cada una de las plataformas digitales que cubren la información de las citas culturales en Castilla y León. Nuestra experiencia profesional en medios de comunicación regionales nos ha permitido conocer de primera mano cómo debemos “ofrecer” los materiales periodísticos para informar al potencial espectador. Asimismo, contamos con una exhaustiva base de datos de los grupos musicales y compañías de artes escénicas que actúan dentro de nuestras fronteras y cada una de las administraciones públicas (ayuntamientos, diputaciones y Junta de Castilla y León) y privadas (cajas de ahorro, fundaciones, asociaciones), que en la actualidad siguen programando más del 90 por ciento de la actividad escénica y musical de esta región.

Conocemos el lenguaje periodístico y sabemos cómo ofrecer contenidos, cómo organizarlos y el modo de presentarlos. No hay que despreciar el manejo del lenguaje de las artes escénicas y musicales, normalmente olvidado, un valor que será muy tenido en cuenta por nuestros clientes, que habitualmente recelan del modo en que normalmente se cubre su actividad artística. No desdeñamos la importancia que el ciudadano le da a la crítica artística y a los contenidos audiovisuales a la hora de decidir si acudir o no a una obra de teatro, de ahí que pretendamos dar cabida a este estilo en nuestra página web. Sabemos del valor de las redes sociales y de la participación del internauta/espectador, motivo por el cual incorporaremos su opinión a través de foros y encuentros digitales con artistas y compañías. Los espectadores vertebrarán un apartado esencial de nuestra web y lo haremos a través de comunidades activas.

Por otro lado, conocemos -a través de algunos datos estadísticos y encuestas- el progresivo interés de los espectadores extranjeros por este tipo de actividades, una realidad que no se tiene en cuenta en la oferta informativa actual.

## ESTUDIO DE MERCADO

*scene(cyl)* contará con una red de colaboradores freelance, distribuida por todas las provincias, de comunidades de espectadores y críticos en todas las áreas temáticas que forman nuestra actividad.

5

A pesar de las barreras que impone otra lengua, las artes escénicas han ido incorporando progresivamente nuevos valores visuales, estéticos y dramáticos que facilitan su visualización por públicos extranjeros. La danza, el ballet, los títeres y los espectadores infantiles inciden en esa línea. De forma complementaria, la música es, a todas luces, un lenguaje universal.

En resumen, a diferencia de una parte de nuestra potencial competencia, sabemos que existe un amplio abanico de posibilidades aún no exploradas o proyectadas. Precisamente, conscientes de que se trata de una empresa de nueva creación, podemos afirmar que el sector de las artes escénicas y musicales -por el bien de su supervivencia- deberá apostar por hacerse visible ante los espectadores, y *scene(cyl)* persigue ese mismo objetivo desde una labor informativa unificada y fiel a la actualidad.

La suma de estos ingredientes es la raíz del valor añadido de un trabajo que favorecerá la proyección de la empresa y creará “valor económico” ante nuestros clientes, a los que además pretendemos “proporcionar experiencias” y “herramientas” que les permita acercarse a nuestra cultura de empresa y a nuevos perfiles y comunidades de públicos.

La decisión de establecernos en Valladolid se corresponde con criterios de movilidad y flexibilidad, ya que estamos ante un sector deslocalizado y que se mueve en todas y cada una de las provincias de Castilla y León. Destacando la disponibilidad de un red de colaboradores *freelance*, distribuida por todas las provincias, encargados de informar puntualmente de todo lo que acontece, de comunidades de espectadores y críticos en determinadas áreas que aportarán su granito de arena al impulso que precisa el sector.

En cuanto a la organización, se debe destacar que cada colaborador conoce cuál es su tarea. Además, nuestro carácter ecléctico atiende a cada una de las necesidades que vayan surgiendo. Los aspectos tecnológicos que requiere nuestra empresa son importantes: un equipo portátil, un software, equipos de telefonía y una buena red de comunicación online conforman nuestras primeras necesidades de desarrollo. Y es que las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación son primordiales para nuestra actividad.

## ESTUDIO DE MERCADO

Surgimos de la profunda convicción de que las artes escénicas y musicales precisan de una tarjeta de presentación ante los espectadores.

5

Por otra parte, nuestra imagen de marca responde a un nombre comercial, **scene(cyl)**, que armoniza e integra una vocación: revalorizar ante el gran público el hecho escénico de Castilla y León. Surgimos de la profunda convicción de que las artes escénicas y musicales precisan de una tarjeta de presentación ante los espectadores. Sus señas de identidad se acomodan a una filosofía clara y a un proyecto empresarial definido: ser el mayor y único escaparate (en cuatro idiomas) de la oferta cultural (música y escena) de Castilla y León con el fin de acercar la labor creativa que impulsan las compañías y grupos de la Comunidad ante sus potenciales consumidores.

Por último, las necesidades financieras inminentes de la empresa son asumibles. Cuantificadas en un desembolso inicial de 12.000 euros, se obtendrán de los recursos financieros de su promotora. Asimismo, se ha identificado la poca inversión requerida en inmovilizado material. Estos recursos propios nos empujan a considerar la puesta en marcha de esta iniciativa.

Resumiendo, **scene(cyl)** dispone de las herramientas necesarias y suficientes de gestión, de una capacidad humana y técnica, de un modelo organizativo previamente estudiado con procedimientos establecidos, una imagen de marca adecuada a su filosofía de empresa y, todo ello, partiendo de la ventaja de la escasa necesidad financiera inicial.

A finales del pasado año el Indicador Sintético de Actividad de la región iniciaba un ligero tirón positivo. Además, el consumo de las administraciones moderó su caída.

5

## 2 • Análisis externo

### Macroentorno

Los diferentes análisis sobre la situación socioeconómica de Castilla y León reflejan una ligera ralentización del ritmo de actividad en la Comunidad Autónoma en el cuarto trimestre de 2010. La variación mensual del Indicador Sintético de Actividad ha seguido disminuyendo en octubre y noviembre, pero ha tenido un fuerte tirón positivo en diciembre. En conjunto indica que en el cuarto trimestre la actividad (no agraria) no ha sido mayor que en el tercero en la región.

De hecho, los datos de contabilidad trimestral de Castilla y León del cuarto trimestre de 2010 indican que la tasa de crecimiento regional en términos interanuales se ha recuperado del bache del tercer trimestre, y ha aumentado dos décimas hasta el 0,4 por ciento, aunque dos décimas por debajo del crecimiento nacional.

Respecto a los componentes de la demanda, este cuarto trimestre el consumo privado vuelve a desacelerar, en este caso dos décimas, hasta el 0,8 por ciento. El consumo privado, el principal componente de la demanda, está tardando más en recuperarse que la media nacional, donde el consumo de los hogares registró un 1,7% de aumento. El consumo de las administraciones públicas modera su caída una décima hasta el -0,2 por ciento. La inversión mantiene casi igual su tasa de descenso en el -4,6%. Como resultado la demanda interna resta seis décimas al crecimiento del PIB regional, resultando una décima peor que en el tercer trimestre.

Las exportaciones de bienes y servicios de nuevo reducen su tasa de crecimiento cuatro décimas, quedando en el 2,1 por ciento, mientras que las importaciones reducen también su crecimiento en algo más (pasan del 1,7% al 0,8%). En conjunto, la evolución de exportaciones e importaciones implica una aportación positiva del sector exterior al crecimiento del PIB regional de 0,9 puntos porcentuales, tres más que el trimestre anterior. La demanda ex-

## ESTUDIO DE MERCADO

La Junta de Castilla y León reconoce que el turismo cultural es un factor estratégico para nuestra Comunidad. Los turistas que visitan la región realizan turismo cultural y patrimonial en un 56% de los casos.

5

terna vuelve a ser de nuevo, como en toda la crisis, el motor de la actividad que compensa las caídas de la demanda interna. En el conjunto nacional la demanda interna también restó seis décimas, como en la región, pero la demanda externa aportó 1,2 puntos. En cuanto al sector más grande, el de servicios de mercado, se acelera dos décimas al 0,4 por ciento, aunque todavía muy lejos del 1,3% nacional.

### Microentorno

En el desglose de inversiones del Estado central en la Comunidad Autónoma destaca que el sector de la cultura ha sido, nuevamente, de los pocos en los que la tasa de inversión continúa creciendo respecto a años anteriores. Por otro lado, la Consejería de Cultura y Turismo sólo consigna el 2,3 por ciento del presupuesto total de la Administración Regional, un porcentaje más reducido respecto al año pasado, ya que como se ha conocido el presupuesto que manejará en este ejercicio económico alcanzará un total de 170 millones de euros (un 18,86 por ciento menos que en 2010).

A pesar de esta coyuntura, la Junta de Castilla y León reconoce que el turismo cultural es un factor estratégico para nuestra Comunidad. Su consejera, María José Salgueiro, daba a conocer recientemente que “más de 6 millones de personas nos visitan cada año, más del 10 por ciento de la renta regional, más de 68.000 personas trabajan en el sector”, y “Castilla y León es líder en turismo cultural”.

De un estudio realizado por la empresa *Millward Brown* se desprende que los turistas que visitan Castilla y León realizan turismo cultural y patrimonial en un 56 por ciento de los casos, seguido de turismo rural en un 49 por ciento, turismo de naturaleza en un 27 por ciento y turismo activo en un diez por ciento. La máxima notoriedad se manifiesta en las zonas limítrofes a Castilla y León, zonas del Norte-Centro, Centro y Madrid y entre el público entre 25 y 55 años, que precisamente son las áreas y los públicos objetivos en los que la Junta ha querido incidir con campañas promocionales.

## ESTUDIO DE MERCADO

El pasado año, la Comunidad recibió 163.016 turistas procedentes de Francia y 105.068 de Portugal. La tendencia muestra una constante creciente.

5

Asimismo, se ha conocido que el número de turistas extranjeros que visitaron Castilla y León creció un 1,6% en 2010, según el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Los turistas franceses y portugueses son el principal mercado del turismo extranjero que recibe Castilla y León. En concreto, suman más de uno de cada tres viajeros foráneos, el 36 por ciento del total. El año pasado la Comunidad recibió 163.016 turistas procedentes de Francia y 105.068, de Portugal de los 738.039 visitantes no españoles que sumó la Comunidad, según los últimos datos de la Encuesta de Ocupación Hotelera del Instituto Nacional de Estadística (INE).

Además, se observa que el principal mercado de turistas para la Comunidad es el de residentes de la Unión Europea, con el 77,4 por ciento (571.494) de todos los extranjeros que recibe. Cabe destacar que tras Francia y Portugal, Alemania (con 75.942 turistas), Reino Unido (72.686) e Italia (44.591) son los principales mercados emisores, y cada vez más Estados Unidos, que el año pasado aportó 39.615 turistas, y el resto de países de América, con 50.844.

### Empleo en el sector cultural

Otras de las fuentes consultadas para hacer un análisis del microentorno ha sido *Culturabase*. El primer de los índices tomados es el referente al empleo cultural. Y es que en los años 2008 y 2009 -de los últimos contabilizados- se registra en la Comunidad un crecimiento sostenido de esta variable. Así, se ha pasado del 2,0 por ciento en 2008 al 2,1 por ciento en 2009 de la población activa de la región trabaja en este sector frente al 2,8% y 2,9%, respectivamente, de España.

Otro de los datos obtenidos de la misma base es el relativo al número de empresas culturales, registrando un incremento ligero comparando ese mismo período. Así, son 4.538 las empresas en la región que se dedican a este sector frente a las más de 100.000 existentes (un 4,4 por ciento del total). Una tercera variable en la que nos hemos detenido es el gasto medio de consumo cultural de los hogares. De los tres años disponibles (2006, 2007 y 2008) se concluye un ligero ascenso del gasto en la región. Y es que de los 705,7 millo-

## ESTUDIO DE MERCADO

La aportación del sector cultural al PIB español se cifró entre 2000 y 2007 en el 3,1%. Por sectores, destaca el de las artes escénicas.

5

nes de euros en 2006 se ha pasado a 794,3 en 2008. El gasto medio por hogar pasó de 750,6 euros a 823,7 en 2008 y el gasto medio por persona, de los 287,8 euros a los 320,6 euros, respectivamente.

La *Cuenta Satélite de la Cultura en España* indica que, por término medio en el periodo 2000-2007, la aportación del sector cultural al PIB español se cifró en el 3,1%, ascendiendo al 4% si se considera el conjunto de actividades económicas vinculadas a la propiedad intelectual. Estas cifras ascienden al 3,3% y 4,2%, respectivamente, en términos del Valor Añadido Bruto (VAB).

La evolución del PIB de las actividades culturales viene caracterizada por un continuo crecimiento en el periodo 2000-2007. El PIB estimado en 2000, 19.833 millones de euros, asciende hasta alcanzar los 31.146 millones en 2007, último periodo disponible, cifra que supone un crecimiento medio anual del 6,7 por ciento.

Por sectores culturales, destaca el de Artes Escénicas, con una aportación al PIB del conjunto de la economía, de nuevo en términos medios para el periodo analizado, del 4,7%, frente al de Música grabada, de un 2 por ciento.

A estos datos transversales publicados por el Ministerio de Cultura, hemos atendido a las áreas de magnitudes sectoriales, en las que se incluyen resultados de carácter más específico. En cuanto a las artes escénicas, esta base de datos facilita datos sobre teatro y danza. Sobre el primero destacar que cada vez son más los festivales que se celebran en Castilla y León llegando del 7,2 por ciento a nivel español en 2003 al 8 por ciento en 2009 (y es que en 2003 se registraban 55 y en 2009, un total de 72). Asimismo, el INAEM arroja a esta estadística del Ministerio de Cultura que ha aumentado considerablemente el número de compañías de teatro -aunque no especifica si son profesionales- llegando en 2009 a un total de 219, mientras que en 2003 eran 164. Estas 219 compañías representan un 5,9 por ciento de las que existen en todo territorio español.

Sobre el segundo -la danza- se debe destacar que en nuestra región cada vez hay más representaciones de danza, lo que viene a significar el acercamiento

## ESTUDIO DE MERCADO

Después de dos años de caídas continuadas, la inversión publicitaria comienza a remontar en nuestro país. En este contexto, los medios digitales lideran los índices de crecimiento.

5

por esta disciplina, más compañías de danza y en general, no se cuentan con datos por comunidades, más centros de enseñanza, de investigación y documentación sobre este sector.

Como reconocen algunos agentes del sector en la región (ARTESA), “las artes escénicas representan un sector del que viven más de 400 trabajadores directos y en torno a 700 indirectos con sus respectivas familias. Un sector no especulativo, cuyos productos se exportan a nivel nacional e internacional. Un sector que, además de riqueza económica, genera creatividad e identidad cultural. Un sector que, a través de los impuestos, devuelve, con creces, las ayudas que recibe. Un sector que, en definitiva, también aporta su granito de arena para sacar a esta Comunidad y a este país adelante”.

En cuanto al panorama musical, se ha tenido en cuenta los números referentes a editores con actividad y obras musicales inscritas en el ISMN. Al tratarse de un registro de carácter voluntario el incremento observado (obras musicales pasan de cero a cuatro, en el año 2007, y a 77 en el 2008) no indica necesariamente un incremento de las obras musicales producidas, pero sí al menos del uso de este registro. Asimismo, se han recogido otros datos relacionados con este sector. De esta manera, y según esta misma fuente, se registra un importante aumento de las salas de concierto inscritas en la Comunidad, número de festivales de jazz (de tres en 2008 a ocho en 2009) o el progresivo crecimiento en número de entidades musicales dedicadas a la interpretación (agrupaciones de cámara, agrupaciones líricas, bandas, coros, etc).

En relación a los espacios de exhibición, el sector sufre directamente la reducción de los presupuestos que destinan la Administración regional y las locales a la cultura. La Red de Teatros de Castilla y León ha visto reducido un 54% el presupuesto destinado por la Consejería de Cultura a la contratación de compañías. Y una reducción del presupuesto destinado a los Circuitos Escénicos, que alcanza el 60%.

Después de dos años de caídas continuadas, la inversión publicitaria comienza a remontar en España. El sector de la publicidad sabe que los soportes digita-

## ESTUDIO DE MERCADO

En 2010, la inversión en publicidad online aumentó un 20,7%. Se ha situado como el tercer ámbito con mayor cuota de mercado. Más de la mitad de los formatos, corresponden a enlaces patrocinados.

5

les son un nuevo medio muy rentable, como muestra el hecho de que en 2010 la inversión en publicidad online aumentó un 20,7%, según muestra un estudio del *Interactive Advertising Bureau*.

En ese mismo período la inversión publicitaria en soportes digitales fue de 798,8 millones de euros, lo que sitúa ya a este tipo de soportes como el tercero de España (por detrás tan sólo de la televisión y la prensa escrita) con un 13,63% de cuota de mercado. Más de la mitad de los formatos publicitarios en la Red corresponden a enlaces patrocinados, que superan a los formatos gráficos.

### Mer c a d o

Es importante tener una buena comprensión del sector en el que vamos a operar. Para ello, se han efectuado varias investigaciones del mercado en el que operará *scene(cyl)*. A fin de considerar las posibilidades de venta de nuestro producto hemos recurrido, por un lado, a los datos relativos a las artes escénicas. Por otro, a los grupos de música, y por último, a los programadores culturales, tres sectores que se convertirán en clientes, ya que su publicidad en nuestra plataforma digital será nuestro principal ingreso.

### Artes escénicas

El teatro y la danza en todas sus manifestaciones (clásico, contemporáneo, experimental, familiar, títeres, etc.) tienen un peso notable en la economía de la cultura de la Comunidad. Para definir y conocer la dimensión de este mercado hemos accedido a dos fuentes de información fidedignas.

Por un lado, La Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de titularidad pública (asociación sin ánimo de lucro constituida en convenio de colaboración con el INAEM –Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música- y el Ministerio de Cultura), que aglutina más del 80 por ciento de los espacios españoles de exhibición pública, cuantifica en un total de 51 las compañías castellanas y leonesas que han decidido asociarse a esta plata-

## ESTUDIO DE MERCADO

En Castilla y León, se hallan registradas más de 70 compañías de artes escénicas. De ellas, un total de 17 representa el 70% del volumen de facturación.

5

forma. De esta manera, hemos podido obtener su procedencia y acercarnos a una primera realidad. En León: El Gran Rufus, Inquedanza, Payasos del Mundo y Teatro Cítrico; en Soria: Juan Catalina y Miel Live Art Producciones; en Segovia: Cía Teatro Paladío, Inesperadas-Danza Teatro, La Pícara Loceula Títeres, Nao D'Amores, Teatro Mutis y Títeres de María Parrato; en Zamora: Achiperre Teatro y Kinros Espectáculos; en Valladolid: Alicia Soto-Hojarasca Danza, Awen Magic Land, Barranco Producciones, Cía de Yagu Martín, Cuarteto Teatro Producciones Artísticas, Delfos Teatro, Gonzalo Granados, Junco Teatro, La Pereza Teatro, Les Lanciers, Los Estrambóticos, Phentesileateatro, Pie Izquierdo, Teatro Corsario, Teatro del Azar-Camaleón, Teatro del Navegante, Teatro Di Comedia, Telón del Azúcar, Teloncillo, Zambaruja,; en Palencia: Alkimia 130; en Burgos: Alauda Teatro, Ballet de Flamenco Zíncali, Cal y Canto Teatro, La Sonrisa Teatro, Las Pituister y Zanguango Teatro Producciones; en Ávila, El Pajarito Theatre; y en Salamanca: Colectivo La Lengua, La Luciérnaga, Descuido Producciones, Ensemble Contastes, Lescomic Teatro, Lucky&Luke, Pequeño Sastre, Spasmo Teatro, Teatro de La Saca y Teatro El Andamio.

Por otro lado, la Delegación de la Consejería de Cultura de la Junta de Castilla y León en Palencia nos ha facilitado los datos de las compañías que tienen registradas y que participan en la Red de Teatros de Castilla y León, y Circuitos Escénicos (hermanos pequeños de los primeros). Al listado anteriormente expuesto, se le den sumar las siguientes formaciones: AyAyAy Teatro, Ballet Contemporáneo de Burgos, Bambalúa Teatro, Benevivere Teatro, Calamar Teatro, Camaleón Producciones Artísticas, Compañía de Danza Rita Clara, Eje Producciones, Fabularia Teatro, Fantasía en Negro, Ideas Proactivas, Intrusion Teatro, La Lengua Teatro, La Quimera de Plástico, Libélula, Luis Joyra-Magia-Humor Show, Payasos Alonso y Hermanas Rampin, Producciones Teatrales Zarabanda, Producciones Tres, Rayuela Producciones Teatrales, Spasmo Teatro, Teatro Conde Gatón, Teatro del Carral, Pez Luna Teatro y Extravagario.

En definitiva, y gracias a estas dos fuentes de información afirmamos que el mercado potencial de nuestra empresa en artes escénicas se compone de más 70 agrupaciones. En este mismo sentido, para dibujar el mercado objetivo de **scene(cyl)** hemos recurrido a otra fuente. ARTESA (Artes Escénicas Asociadas de Castilla y León) que aglutina a un total de 17 empresas (Achipe-

## ESTUDIO DE MERCADO

Las bandas musicales de la región constituyen otro soporte de ingresos para el proyecto de *scene(cyl)*. La promoción de giras y la presentación de discos serán objetivos de nuestra labor informativa.

5

rre, Alauda, Teatro del Azar, Ballet Contemporáneo de Burgos, Bambalúa Teatro, Barranco, Camaleón, Fabularia, Hojarasca Danza, Intrussion, La Quimera de Plástico, Pequeño Sastre, Rayuela, Corsario, La Sonrisa, Teloncillo, Teatro de la Saca), afirma que representa el 50 por ciento aproximadamente del número de empresas de producción de artes escénicas de Castilla y León. Asegura, además, que representa más del 70 por ciento del volumen total de facturación, contratación y empleo relativo a la producción de artes escénicas de la Comunidad.

### Música

Para recoger los datos sobre las artes musicales se ha recurrido a músicos de Castilla y León y a una base de datos de bandas de la Comunidad que aún la participación en el sector. Estudiando sus posibilidades y teniendo en cuenta su proyección reciente, hemos considerado que en principio nuestro servicio podría interesar a los siguientes músicos y grupos. En Palencia; La Familia Iskariote, Niños Perdidos, El Grito de Harpo, El Sueño de Buda, Última Galaxia, El Pescazo, Jade, Fruto Prohibido, Natural, El Naan, Almacántaro, Bunker, Carrion Folk y Deyabí; en Valladolid, Arizona Baby, Guagancó, A la Big Bom Band, Charlie Crespo, José Luis Gutiérrez, Parrus Dixie Band, Pixie&Dixie, Papa Swing, Raúl Olivar, La Carraca, Candeal, Divertimento Folk, La Musgaña, María Salgado, La Zarabandina, Los Tostones, Ele De Eme, Almenara, Taper Duel, La Bazanca y Happening; en Ávila, Ars Amandi, Luisao, Teresa Martín, Howl, LibrExpresión, 12 monos, Las altas esferas, Carlos Illera, Dunedain y El Desquite; en Burgos, Algarrobo, Adrenalina, The Sulfators, Síndrome de Peter Pan, Homelles linc., Barrio Viejo, Honoris Causa, Cronómetrobudú y Entertainment; en León, Alfageme, Adae, Inexistentes, Mezcal, Darkkam, Alambique, Esta noche no, Koke; en Salamanca, 7 kilos, Bélver Yin, Papel Secante, Aldega, Full House, Mess of Skirts, Otherside, Malmi, Mayalde, Fernando Viñals, José María Carlés, Jorge Navarro Quartet y Sabor Amargo; en Segovia, David Copper, La Blecho Band, Jenny-James, Nuevo Mester de Juglaría, Umbabarauma, Mama give me funk, Gonzalo de la Osa, Jesús Parra, Fernando Hidalgo, Olom Blue y Wtayajos; en Soria, A deshora, Mala Vela, ADN y Rex Devs; y en Zamora, El lado oscuro de la broca, Miguel Manzano, Baluart y Masquerade, entre otros.

## ESTUDIO DE MERCADO

Entre nuestros clientes potenciales, destacan los programadores de festivales, certámenes y muestras, teatros y auditorios, ciclos musicales y otros espacios de exhibición.

5

### Programadores culturales

Por último, hemos considerado que otro de nuestros clientes potenciales viene conformado por todos y cada uno de los programadores culturales de nuestra Comunidad. Así, se hará especial hincapié en dar cobertura a las diferentes administraciones públicas, que a día de hoy siguen programando más del 90 por ciento de las actividades que se celebran en nuestras fronteras. La Junta de Castilla y León, desde su Consejería de Cultura, las fundaciones y centros culturales como *Fundación Siglo*, Centro Cultural Miguel Delibes, los ayuntamientos de las nueve capitales de provincia, entidades de ahorro y todos aquellos que cuentan con una programación estable (Carrión de los Condes, Sepúlveda, Medina del Campo, Aranda de Duero, Ciudad Rodrigo, etc), las nueve diputaciones provinciales, las universidades públicas y privadas, festivales como *FácyL*, *Titirimundi* en Segovia, *TAC* en Valladolid, Encuentros *Te Veo*, Jornadas Internacionales de Magia de Zamora, *Sonorama*, y un amplio ecétera (que en sus partidas destinadas a comunicación tienen potestad para decidir los medios destinatarios de sus campañas publicitarias) y los teatros de titularidad privada completan esa cartera de clientes a los que tendrá que vender sus servicios nuestra empresa.

### Competencia

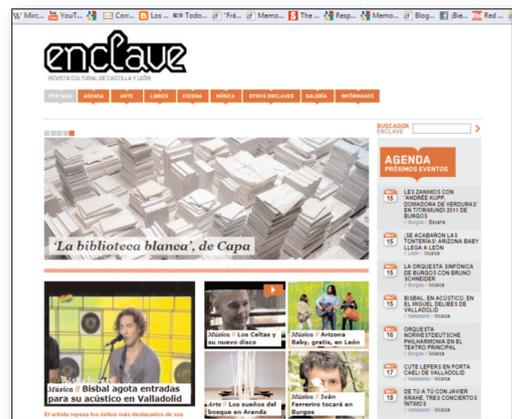
En el momento en el que se ha realizado la investigación de mercado hemos podido distinguir los tipos de empresas que compiten en nuestro sector y otro tipo de competencia real que existe. Por un lado, plataformas digitales especializadas en comunicación cultural que aglutinan toda la oferta de Castilla y León como la *Revista Enclave* o la página musical *Valladolid Web Musical*; por otro lado, las propias páginas de las instituciones programadoras; y por último, los medios de comunicación (prensa digital, escrita, radio y televisión). Los competidores principales han sido enumerados anteriormente. A continuación, se procederá a explicar su posición en el mercado y la ventaja que *scene(cyl)* tiene respecto a ellos.

## ESTUDIO DE MERCADO

Muchas de las plataformas digitales especializadas en la difusión de contenidos culturales no ha incorporado las potencialidades que ofrecen las redes sociales y los foros de participación.

5

Actualmente, son pocas las plataformas digitales que informan con detalle de la programación cultural de nuestra Comunidad. *Enclave Revista* ([www.enclaverevista.com](http://www.enclaverevista.com)), que también se abre al mercado de las artes plásticas y la literatura, presta servicios similares, aunque no idénticos, ya que no atiende a las necesidades de difundir esta oferta al público extranjero, cada vez mayor en número e interés por conocer nuestra cultura. Por otra parte, muestra algunas limitaciones para alcanzar determinados nichos de mercado. No ha incorporado las posibilidades que ofrece la web 2.0 (foros de participación, redes sociales y plataformas de interacción) y, por otro lado, no aporta un volumen elevado de contenidos audiovisuales. Además, no incorpora artículos de crítica, comentarios de espectadores y de destacadas firmas colaboradoras.



Existen otras websites que también apuestan por la difusión de contenidos culturales, aunque muchas lo hacen de modo casi residual, con escaso nivel de información o análisis. Es el caso de la página oficial de la *Fundación Siglo para las Artes de Castilla y León*, de la web [www.revcyl.com](http://www.revcyl.com) o de la plataforma [www.turismocastillayleon.com](http://www.turismocastillayleon.com), más especializada en un tipo de oferta vinculada al turismo patrimonial o de naturaleza. Junto a ellas, ha emergido un amplio tejido de páginas web de carácter local (como [www.agendaburgos.com](http://www.agendaburgos.com), [www.palenciajoven.com](http://www.palenciajoven.com), [www.salamancaciudad-decultura.org](http://www.salamancaciudad-decultura.org)), que informan de la oferta de ocio de las principales ciudades y



## ESTUDIO DE MERCADO

De forma complementaria, han surgido páginas web especializadas en la difusión de contenidos de ocio aunque con marcada proyección local.

5

localidades de la región. Sin embargo, tampoco aportan un volumen de información amplio, no han incorporado elementos audiovisuales, foros de discusión o participación, podcast, etc. y su vocación local les resta proyección a nivel autonómico.

De forma complementaria, entre la competencia se hallan también las webs de las instituciones o entidades que programan con carácter regular determinado tipo de contenidos culturales. Frente a ellas, son varias nuestras ventajas competitivas. En el caso de las webs de festivales, su activación y difusión queda reducida a espacios de tiempo limitados y su uso entre los internautas se concentra entre aquellos espectadores que conocen de antemano la oferta. Por otro lado, no ofrecen contenidos en idiomas distintos al castellano y tampoco han apostado por incorporar todas las posibilidades de interacción y comunicación que ofrece la web 2.0. Valgan, como ejemplo, las webs oficiales de citas tan destacadas en el calendario cultural de la Comunidad como el Festival de Teatros y Artes de Calle de Valladolid (TAC) o el Festival de las Artes de Castilla y León (Fàcyl).



Por otro lado, son aún muchos los espacios escénicos que no cuentan con web propia (Teatro Principal de Palencia o Teatro Principal de Burgos). Y los que han desarrollado plataformas informativas o de venta de entradas, lo han hecho enfocando su actividad hacia sus públicos fieles.

Todas estas plataformas han obviado la necesidad de desarrollar contenidos para espectadores extranjeros y no incluyen en ocasiones información actualizada. Además, al ser tantas y tan diversas, el espectador potencial no conoce de un vistazo toda la oferta de la región, y se ve obligado a navegar por más de una veintena de websites para conocer qué puede hacer, por ejemplo, un sábado en cualquiera de las ciudades castellanas. En el caso de aque-

## ESTUDIO DE MERCADO

Los medios de comunicación convencionales tampoco han apostado de manera decidida por la difusión de contenidos culturales. El portal ocio.elnortedecastilla.es es la única excepción.

5

Los públicos cautivos, que consumen una oferta o tipo de espectáculo muy definido (danza moderna, títeres o música coral), tampoco abundan plataformas con suficiente nivel de detalle para conocer con suficiente antelación esta programación tan específica.

Así, hemos determinado gracias a este estudio que el que no exista actualmente página alguna con estas características impide que el ciudadano no se pueda informar globalmente, conllevando una cierta distracción a la hora de tomar una decisión, aspecto que las compañías de artes escénicas y grupos de música conocen y pretenden erradicar con campañas informativas conjuntas.

Por último, la identificación de la competencia se completa con los medios de comunicación convencionales, que tampoco han apostado de manera decidida por la difusión de contenidos culturales. En su versión en papel, sus agendas diarias impiden a los públicos potenciales conocer con antelación las programaciones culturales. Sus especiales suelen abordar grandes eventos (ferias o festivales) y, frente a este tipo de soportes, nuestro coste para el ciudadano es cero, a tan sólo un clic encontrarán esa información que precisan. En este sentido, el portal ocio.elnortedecastilla.es es la única excepción.

Asimismo, frente a estos últimos, que luchan por repartirse la tarta publicitaria, podemos presumir de nuestro bajo coste y alta efectividad. Y es que la principal ventaja de la publicidad online es el coste, sensiblemente más económico que otro tipo de medios. Pero no es ésta la única, también tendremos la ventaja de la inmediatez, el destinatario del anuncio puede acceder a nuestro servicio al instante (haciendo clic en el link). Por su parte, el anunciante paga (en la mayor parte de las ocasiones) por cada visita que recibe. De esta forma, se limitará el coste de la campaña y se asegurará la rentabilidad de la misma.

## ESTUDIO DE MERCADO

Nuestras tarifas publicitarias son de bajo coste y nuestras campañas tendrán una alta efectividad.

Seremos la única plataforma digital que atienda las necesidades del público extranjero.

5

En resumen, la ventaja competitiva de **scene(cyl)** estará dada por:

- Ser la única plataforma digital que atienda las necesidades del público extranjero, cada vez más en auge
- Será la única plataforma digital que aglutina toda la oferta cultural de Castilla y León
- Será la única plataforma digital que no distraiga a la hora de consumir por parte del espectador e informe con previsión para promover la planificación
- Nuestras tarifas publicitarias son de bajo coste y nuestras campañas tendrán una alta efectividad

## ESTUDIO DE MERCADO

La comunicación periodística convencional pierde peso y la industria cultural es un sector de mercado amplio. La crisis económica y los recortes presupuestarios de las administraciones serán nuestras amenazas

5

### DAFO

#### DEBILIDADES

- Posicionamiento inicial frente a la competencia
- Limitación tanto en recursos económicos como humanos
- Baja notoriedad en el mercado
- Escepticismo y desconfianza de los clientes

#### AMENAZAS

- Crisis económica y financiera
- Recorte presupuestario de las administraciones públicas
- Cambios de signo político en los ayuntamientos y diputaciones
- Subida de precios en el acceso a Internet

#### FORTALEZAS

- No necesitamos de una gran inversión y los resultados se pueden ver a corto plazo
- Singularidad del proyecto. Nuevo nicho de mercado
- Ventajas en las tarifas publicitarias
- Frente a la dispersión informativa, aglutinaremos a un solo clic toda la oferta cultural

#### OPORTUNIDADES

- El sector sabe que la comunicación es prioritaria para sobrevivir en el futuro
- Incremento del número de extranjeros que visitan nuestra Comunidad Autónoma
- Se trata de un sector de mercado amplio
- La comunicación periodística convencional pierde peso

Los objetivos serán revisados periódicamente para determinar si alcanzan en medios, plazos y recursos las previsiones iniciales.

6

### Objetivos

*scene(cyl)* se ha marcado a corto/medio plazo tres objetivos claros en su andadura con el fin de presentarse al mercado y alcanzar un nivel significativo de visibilidad. Son retos evaluables que se someterán periódicamente a análisis para determinar si se cumplen en plazos y medios, permitiendo así tomar soluciones de carácter corrector.

1. Se trata de una empresa de nueva creación y, por tanto, nuestro primer objetivo será darnos a conocer a nuestros potenciales clientes. De esta manera, una intensa labor comercial será directamente proporcional a esa necesidad de captar a nuestra primera cartera de negocio.
2. Un segundo objetivo pasará por posicionarnos con notoriedad en el mercado frente a la competencia existente desde la especialización y la flexibilidad económica. Llegaremos a acuerdos y alianzas estratégicas con empresas artísticas y promotoras y operadoras turísticas.
3. Un tercer objetivo a medio plazo será convertirnos en la primera plataforma digital de las artes escénicas y musicales de la región, siendo referente no sólo en castellano sino también entre el público extranjero que visita la Comunidad.

### Estrategia comercial

Una vez planteadas las opciones estratégicas deberemos proceder a su evaluación. Sólo se implantarán aquellas que hayan superado los deseables criterios de validez. Dichas líneas de actuación perseguirán esos objetivos planteados, reforzados de forma gradual y sostenida por la gerencia de la empresa.

-A una primera fase de **diferenciación**, se le exigirá la potenciación del **trato directo** y personalizado con nuestros clientes.

## PLAN DE MARKETING

La nueva web reunirá artículos y noticias, crítica, información de horarios, espacios y precios, y prestará especial atención a los comentarios de usuarios y a los foros temáticos.

También elaboraremos campañas a través de newsletters.

6

-A una segunda fase de **liderazgo**, se le precisará la conformación de una política de **precio justo** para un servicio que pretende la potenciación unificada de un sector en vías de cambios.

-A una tercera fase de **servicio integral**, se le pedirá **responder** a las necesidades publicitarias e informativas de nuestra clientela.

### Políticas comerciales

#### SERVICIOS

Los servicios que prestará **scene(cyl)** a sus clientes será la elaboración de artículos informativos y de crítica en el que se detallarán ampliamente el significado y contenido de las obras, los escenarios y fechas de cada actuación, así como los precios de las entradas y las opciones de descuento disponibles. A estos contenidos, se suman la elaboración y envío de newsletters a nuestras bases de datos (a través de suscripciones en web) y una ventaja competitiva destacada, la incorporación de la opinión de los espectadores y el desarrollo de foros de discusión temáticos (ballet, teatro aficionado, música rock, etc.).

Esta información -actualizada y veraz- no sólo se ofertará en castellano sino también en inglés, francés y alemán. Asimismo, la plataforma digital se registrará por criterios de accesibilidad y claridad en la exposición, contemplando la posibilidad de que en un sólo *click* se pueda saber qué acontece en las nueve provincias de la Comunidad. De esta manera, la información se ampliará gracias a los artículos de opinión y de información, pero se sintetizará en un calendario en el que a cada fecha le corresponderá todas y cada una de las actividades culturales programadas por nuestros clientes.

Los clientes de **scene(cyl)** adquirirán nuestros servicios por su calidad, nivel de especialización y precio justo. Los usuarios, amantes de las artes escénicas y musicales, encontrarán una plataforma de encuentro y discusión, un espacio abierto y participativo.

## PLAN DE MARKETING

Los clientes de *scene(cyl)* adquirirán nuestros servicios por su calidad y nivel de especialización. Los usuarios, amantes de las artes escénicas y musicales, encontrarán una plataforma de encuentro y discusión, un espacio abierto y participativo.

6



El proceso de distribución cuidará la atención inmediata a los pedidos y reclamos formulados por los clientes, de modo que se ofrecerá una imagen de responsabilidad y seriedad. No se descuidará el lenguaje y redacción de los materiales publicados, así como la adaptación de los contenidos al lenguaje online (fórmula de hipervínculos). *scene(cyl)* será el mayor escaparate digital del hecho musical y escénico de Castilla y León.

Este servicio se ejemplifica en un primer diseño de la página web de *scene(cyl)*. Constará de tres grandes apartados. El primero de ellos es un calendario mensual (se podrá obtener información a mes visto) en el que, por fechas, el usuario podrá consultar la oferta de un día concreto. Este espacio muestra todas las actividades que tendrán lugar ese día en cada una de las nueve provincias. El segundo es la portada de la página en la que se destacarán por criterios de calidad ocho de las actividades que se van a desarrollar

## PLAN DE MARKETING

Nuestras opciones de contratación serán sensiblemente inferiores y flexibles a los de la competencia y medios impresos o convencionales. Para opciones de patrocinio exclusivo, se podrán solicitar presupuestos personalizados.

6

en nuestra Comunidad en esa semana, así como varias críticas y la inclusión de un foro de espectadores abierto y participativo, en el que con cierta asiduidad se propondrá el tema de la semana. El tercero son los subapartados correspondientes a las nueve provincias, así el pueblo o visitante de León sabrá cuál es la oferta de esa semana en esa localidad. Estos tres apartados se traducirán simultáneamente en inglés, francés y alemán.

### ESTRATEGIA DE PRECIOS

*scene(cyl)*, al tratarse de una de las páginas de referencia de cultura de Castilla y León en cuatro idiomas, tendrá herramientas para dirigir un importante nivel de tráfico hacia una obra de teatro, una función de danza o un concierto. La web al dirigirse a un público interesado en el mundo de la cultura, llegará a un público objetivo muy segmentado para que nuestros clientes puedan obtener la máxima rentabilidad a su inversión en marketing.

Nuestros clientes tendrán fundamentalmente cuatro fórmulas para estar presentes en nuestra plataforma digital:

- Banner superior (728 por 90). En formato flash o GIF dinámico. En rotación general dentro de todo el sitio web.

- Robapáginas central (490 por 295). En formato flash o GIF dinámico. En página principal.

- Minibanner lateral (120 por 60). En formato flash o GIF dinámico. En rotación general dentro de todo el sitio web.

- Minibanner lateral (264 por 135). En formato flash o GIF dinámico. En rotación general dentro de todo el sitio web.

A continuación se muestra un cuadro de las distintas opciones de contratación que ofrecemos para cada uno de los formatos publicitarios: por semana o mes, sensiblemente inferiores y flexibles a los de la competencia y medios impresos o convencionales.

## PLAN DE MARKETING

Durante una primera fase, estableceremos alianzas estratégicas con otros portales de internet de referencia en ámbitos como el turismo o la hostelería. Asimismo, participaremos en foros y encuentros sectoriales relevantes.

6

Se publicarán en rotación por la web (a excepción del Robapáginas) y pueden estar compartidas por varios anunciantes. Para opciones de patrocinio exclusivo, se podrán solicitar presupuestos personalizados.

- Megabanner superior: tendrá un coste de 210 euros a la semana y 700 euros al mes.
- Robapáginas: tendrá un coste de 250 euros a la semana y 900 euros al mes.
- Minibanner lateral tendrá un coste de 100 euros a la semana y 350 euros al mes.
- Minibanner: lateral dos tendrá un coste de 150 euros a la semana y 500 euros al mes.

### ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

*scene(cy)* optará por una estrategia de distribución directa, mediante la que se dará a conocer entre sus potenciales clientes. Se establecerá en una primera fase, y como estrategia primordial, la formulación de encuentros informales con compañías de teatros, grupos musicales, productores, distribuidores, sellos discográficos, programadores de entidades públicas y privadas, etc. Estas reuniones permitirán presentar las señas de identidad del proyecto y las ventajas de contratar nuestros servicios (publicidad, servicios de newsletters, publireportajes). Fundamentalmente, daremos a conocer que estar presentes en *scene(cyl)* ayudará a que den a conocer sus propuestas no sólo de forma unificada, sino también a ese público extranjero no siempre atendido. Asimismo, podrán encontrarse con un perfil de espectador participativo, a través de foros de discusión o encuentros digitales.

Nuestro logo integra una tipografía clara y legible, que se desarrolla sobre “scene”, poniendo el acento en que la actividad de nuestro negocio se dirige específicamente a la escena.

6

## ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

*scene(cyl)* dará a conocer sus servicios desde diferentes canales publicitarios. En una primera fase, aquella en la que es primordial estar presente para alcanzar visibilidad, se invertirá en publicidad. Esta primera campaña se dirigirá a revistas, portales de internet de referencia en nuestra región y publicaciones especializadas del sector. Asimismo, participaremos en la promoción de eventos y encuentros sectoriales, como foros de gestión cultural, festivales y ferias, y desarrollaremos alianzas estratégicas con determinadas entidades (fundaciones culturales, diputaciones, ayuntamientos, espacios escénicos).

Somos conscientes de que la tendencia dominante en el sector cultural ha sido su integración en el uso de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación para la promoción de actividades y eventos culturales. De esta manera, *scene(cyl)* impulsará modelos de promoción en redes sociales como facebook, tuenti o twitter, que permiten una vía de comunicación más directa con sus consumidores. Asimismo, tendremos en otras páginas web de cultura o turismo enlaces patrocinados de nuestra plataforma.

Esta estrategia se verá complementada con el diseño y mantenimiento de una página web en la que se dará a conocer los servicios que ofrecemos en Castilla y León. Realizada por la empresa Sonet, el desarrollo de este entorno digital implicará un coste de 1.000 euros, a los que deben sumarse 100 anuales en concepto de mantenimiento/hosting.

Asimismo, se ha diseñado un modelo provisional de logotipo, tarjeta de visita y otras aplicaciones como carpetas y sobres, que identifican el catálogo de identidad visual de la empresa.

El logotipo de nuestra empresa, *scene(cyl)*, integra una tipografía clara y legible, que se desarrolla sobre “scene”, poniendo el acento en que la actividad de nuestro negocio se dirige específicamente a la escena, en inglés (refiriéndose al público extranjero), que se desarrolla en Castilla y León, de ahí “(cyl)”. El logo muestra además pantones que responden a los conceptos de energía y originalidad (naranjas) y colores que representan valores como seriedad y formalidad (grises y negros).

## PLAN DE MARKETING

Para este logotipo se ha desarrollado un manual de identidad corporativa que especifica sus aplicaciones y los platos técnicos de su uso

6

Asimismo, el dinamismo y agilidad de nuestro equipo se ha querido identificar con el dinamismo de las artes escénicas –sobre todo la danza- mediante la “e” en movimiento de nuestro nombre. Para este logotipo se ha desarrollado un manual de identidad corporativa que especifica sus aplicaciones y los platos técnicos de su uso, con el objeto de garantizar su legibilidad, reconocimiento e impacto. Así, se tendrán en cuenta:

- Los colores y versiones positivadas del logo
- Los tamaños mínimos de reproducción
- Los espacios reservados
- Las dimensiones y proporciones del símbolo (retícula y plano de retícula)

PLAN DE MARKETING

Para este logotipo se ha desarrollado un manual de identidad corporativa que define sus aplicaciones y los planos de su uso.

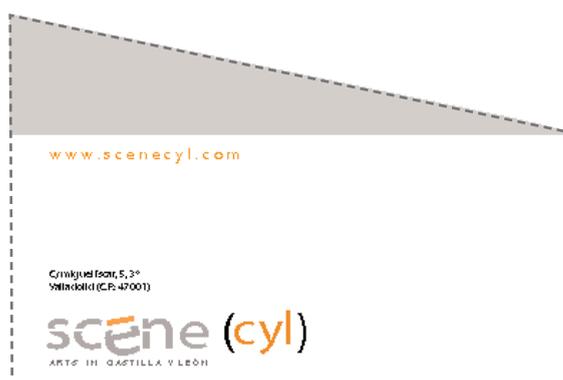
6



Logotipo



Tarjeta de visita (anverso y reverso)

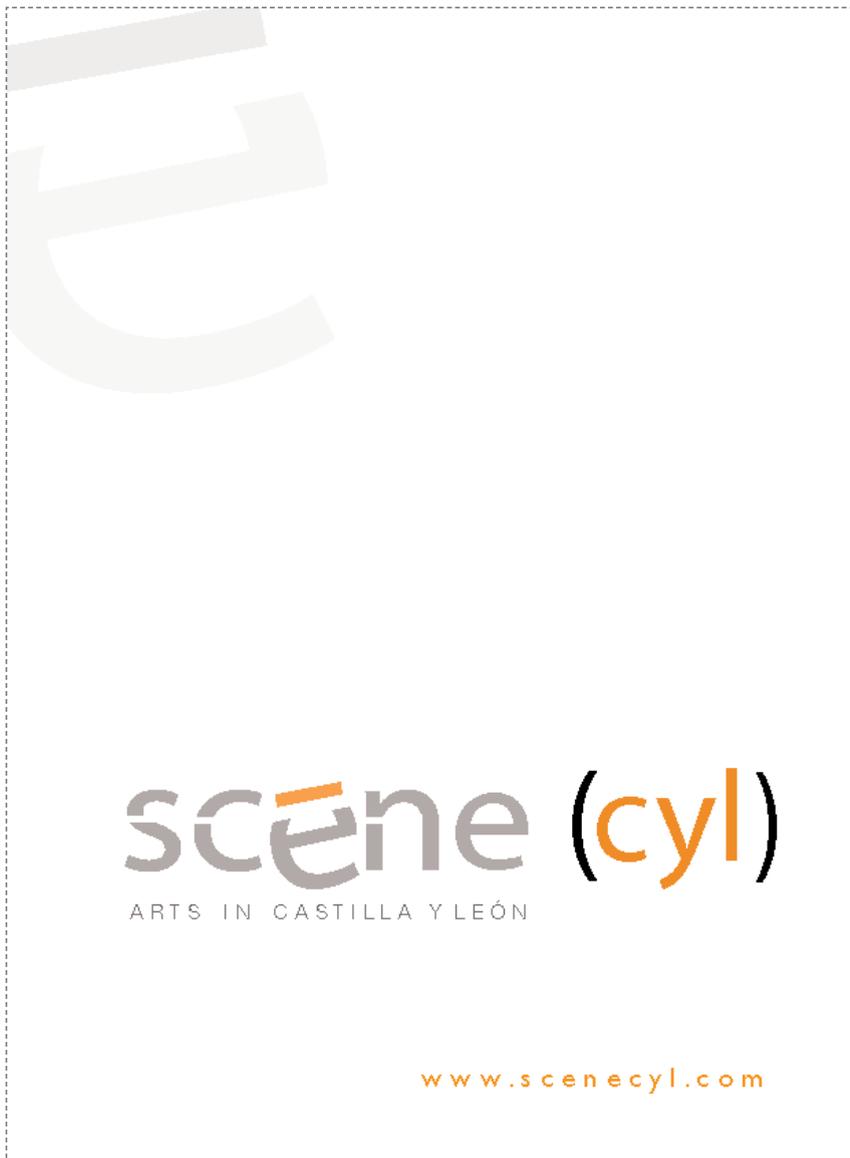


Sobre

PLAN DE MARKETING

El dinamismo y agilidad de nuestro equipo se ha querido identificar con el dinamismo de las artes escénicas -sobre todo la danza- mediante la “e” en movimiento de nuestro nombre.

6



Carpeta

## EQUIPO

*scene(cyl)* contará con colaboradores freelance en una red extendida por las principales ciudades de la Comunidad. Junto a ellos, nos proveeremos de las información que desarrollan agencias y equipos de prensa de entidades culturales públicas y privadas.

7

La estructura organizativa de *scene(cyl)* estará compuesta, en principio y a la espera de los resultados económicos de años venideros, por cuatro áreas diferenciadas: gerencia, producción, comercialización y administración.

La promotora de esta empresa se ocupará directamente de los máximos niveles de gestión y comercialización y asumirá también funciones de producción. Puesto que se trata de una plataforma digital y sus recursos iniciales están limitados, y teniendo en cuenta su escasa notoriedad entre sus clientes y los permanentes cambios que está sufriendo el sector, se ha decidido no contratar a ningún empleado a favor de la capacitación externa, subcontratando los servicios de redacción y crítica, así como de traducción, a una red de colaboradores que se extenderá por las diferentes provincias de la Comunidad.

De estos colaboradores freelance se espera su conocimiento de las artes escénicas y musicales y así como el dominio de las diferentes necesidades que plantean las nuevas tecnologías. El perfil académico puede corresponder a licenciaturas de comunicación, diplomaturas de música o artistas que conozcan las propuestas desarrolladas por el sector en estos días.

Por otro lado, colaboraremos de forma estrecha con los equipos de prensa de fundaciones culturales, ayuntamientos o diputaciones, que nos proveerán de materiales informativos de utilidad y sin coste. Extenderemos esta colaboración a los sellos discográficos, los promotores de conciertos, las compañías de artes escénicas... Finalmente, nuestra vocación de apertura a la web 2.0 y a las redes sociales nos permitirá contar con un gran número de colaboradores. Con ellos, podremos trabajar sobre la gestión compartida de foros de discusión y, entre ellos, desarrollaremos un proyecto de blogs sobre áreas temáticas.

Para el área de administración, *scene(cyl)* ha decidido externalizar este servicio y contratar a una asesoría, que se encargue de la contabilidad y de los aspectos jurídicos y laborales que precise la empresa.

Estimamos que, en una segunda etapa, a la estructura organizativa de nuestra empresa se pueda incorporar en plantilla más personal cualificado. De esta manera, se estudiaría la posibilidad de contratar a una persona, en régimen de media jornada, encargada directamente y exclusivamente de las labores de comercialización, con el fin de obtener mayores contratos de publicidad, principal fuente de financiación de la empresa.

## EQUIPO

En una segunda fase, la empresa contaría con tres departamentos, que corresponderían a la gerencia, el departamento comercial y el de producción, responsable de la edición de contenidos para la web.

7

En este momento, el organigrama cambiaría para responder a las necesidades de una organización matricial mixta que corresponde a una estructura por departamentos/funciones.

Así, se perfilarían tres departamentos internos, ya que las responsabilidades del control económico y legal de la empresa seguiría en manos externas.

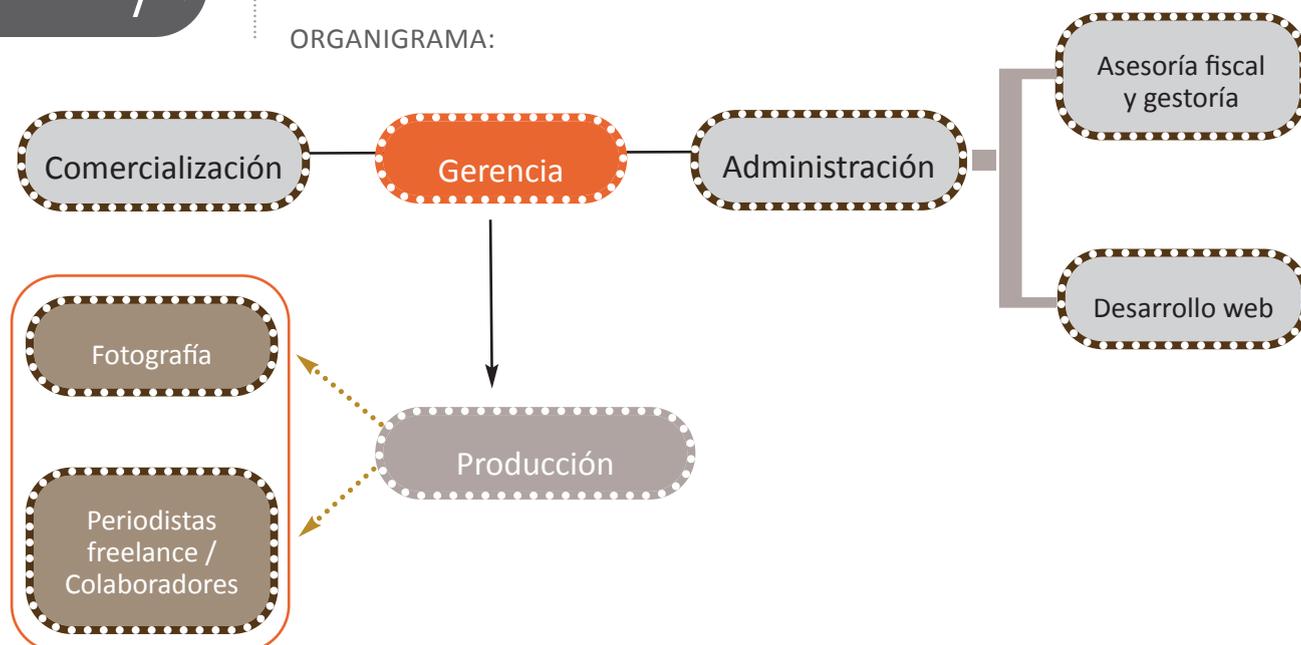
-Departamento **gerencia**: responsable de la gestión de los proyectos y necesidades informativas diarias. Promotora

-Departamento **comercial**: responsable de la captación de nuevos clientes. Persona contratada

-Departamento de **producción**: responsables de los contenidos de la web. Red de colabores freelance

El plan de gestión de los Recursos Humanos siempre estará supeditado a las necesidades productivas de la empresa, actualizándose en cuanto la actividad empresarial requiera de nuevos empleados.

ORGANIGRAMA:



## LUGAR

*scene(cyl)* se localizará en el Vivero de Empresas de Valladolid. La elección de este emplazamiento responde a criterios de accesibilidad económica y proximidad a otras empresas que inician su andadura.

8

*scene(cyl)* se localizará en el Vivero de Empresas de Valladolid, ubicado en la calle Arán, número 9. Esta herramienta empresarial está diseñada como una estructura de acogida temporal, pensada para ubicar empresas en sus primeros pasos en el mercado, acompañarlas y prestarles determinados servicios, adaptados a las necesidades de cada proyecto empresarial, con el fin de que se facilite el desarrollo de iniciativas de interés local.

Esta nueva empresa entiende que este espacio puede ser el idóneo para comenzar su actividad, dado que cubrirá nuestras necesidades básicas, permitiendo mejorar nuestras expectativas de supervivencia. El precio se estima en 360 euros iniciales/mes, de los cuales 100 euros son aportados por la subvención de Caja España. En este importe se incluye la posibilidad de hacer uso de los servicios comunes como son la recepción, control de accesos y seguridad, fotocopiadora y fax, limpieza y mantenimiento, recepción de correo y de las salas de reuniones y espera, así como de las aulas de formación.

*scene(cyl)* se establecerá en el módulo 9, de 19,60 metros cuadrados de superficie, del nivel 1 del Vivero de Empresas. Se trata de un espacio totalmente privado y equipado con mobiliario, iluminación, climatización, Internet y teléfono. Los factores que han incidido en esta localización persiguen criterios de fácil acceso, accesibilidad económica y proximidad a otras empresas que inician su andadura.

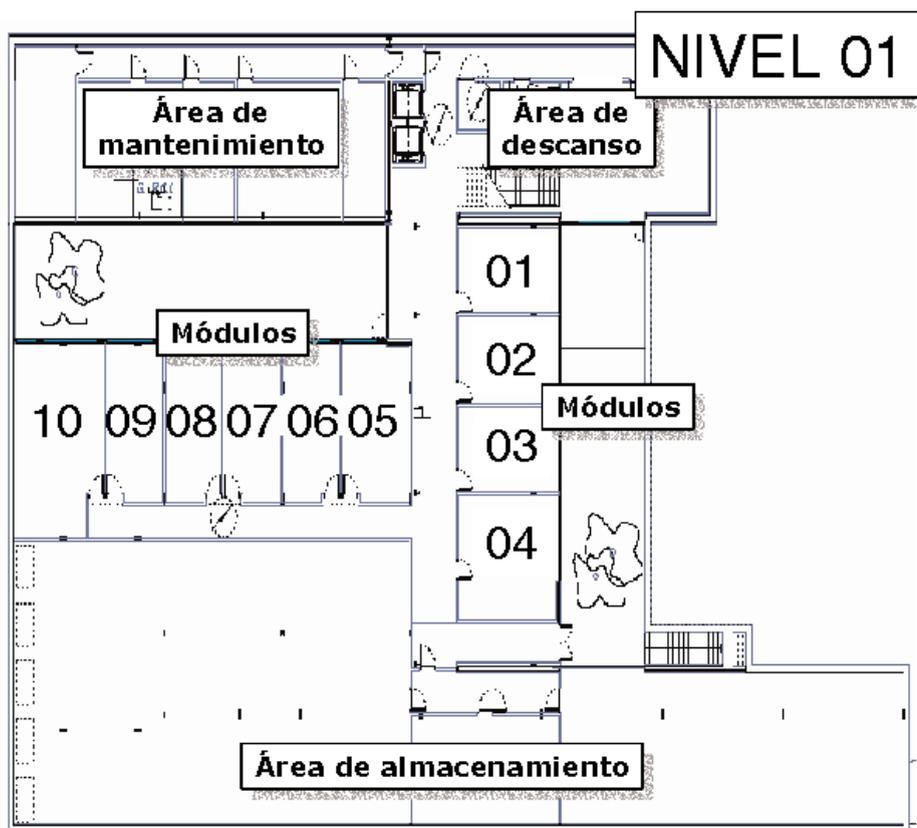
La fijación en la ciudad de Valladolid persigue criterios de comodidad y ahorro, ya que los precios son asequibles para una nueva empresa y las comunicaciones con otras provincias de la Comunidad Autónoma óptimas. Asimismo, en esta elección no se ha despreciado el conocimiento de que más del 70 por ciento de la clientela de la empresa radica en esta ciudad y en un 60 por ciento, Valladolid aglutina la programación cultural de la región, sin despreciar Salamanca, Burgos y León, aunque peor comunicadas y sin la presencia de la Junta de Castilla y León, y su Consejería de Cultura, garante del mayor número de producciones escénicas.

Desde el primer momento la empresa contará con las más modernas tecnologías aplicadas a la información. En un primer proyecto contaremos con un ordenador de última generación. Asimismo, la inversión inicial en quipamientos y suministros TIC será imprescindible, contemplando el gasto en telefonía móvil y un software, ya que el resto de colaboradores harán uso de sus equipos.

LUGAR

scene(cyl) se ubicará en el módulo 9 del Vivero. Se trata de un espacio totalmente privado y equipado con mobiliario, iluminación, climatización, Internet y teléfono

8



**Cámara**  
Valladolid

VIVERO DE EMPRESAS

CUENTA DE RESULTADOS

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>INGRESOS ( I )</b>	<b>27.000</b>	<b>45.000</b>	<b>60.000</b>
Ventas	27.000	45.000	60.000
Otros ingresos			
<b>CONSUMOS ( C )</b>	<b>3.500</b>	<b>4.700</b>	<b>5.200</b>
Aprovisionamientos	3.500	4.700	5.200
Variación de existencias			
<b>MARGEN BRUTO ( M = I - C )</b>	<b>23.500</b>	<b>40.300</b>	<b>54.800</b>
<b>GASTOS ( G )</b>	<b>40.720</b>	<b>32.150</b>	<b>39.605</b>
Gastos de personal	17.400	17.800	27.300
Servicios exteriores	21.820	14.350	10.480
Otros gastos de gestión			
Tributos			
Dotación para amortizaciones	1.500	1.500	1.825
<b>BENEFICIO BAI ( I - C - G )</b>	<b>-17.220</b>	<b>8.150</b>	<b>15.195</b>
Gastos financieros ( F )			
<b>BENEFICIO BAI ( BAI - F )</b>	<b>-17.220</b>	<b>8.150</b>	<b>15.195</b>
Impuesto sobre beneficios	0	1.526	2.279,25
<b>BENEFICIO NETO EXPLOTACION</b>	<b>-17.220</b>	<b>6.624</b>	<b>12.915,75</b>
Resultados extraordinarios			
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>-17.220</b>	<b>6.624</b>	<b>12.915,75</b>

CUENTA DE RESULTADOS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>INGRESOS</b>	27.000	45.000	60.000
<b>GASTOS</b>			
<b>Fijos</b>			
Asesoría	600	650	700
Hosting Web	200	200	200
Vivero Empresas	3.120	3.200	3.280
Amortizaciones	1.500	1.500	1.850
Sueldo y SS	0	0	9.100
Sueldo promotora	14.400	14.800	15.200
Autónomos	3.000	3.000	3.000
<b>TOTAL</b>	22.820	23.350	33.305
<b>Variables</b>			
Freelances	3.500	4.700	5.200
Marketing	1.200	1.700	1.000
Viajes	1.800	2.100	2.700
Oficina	300	400	500
Teléfono	1.100	1.400	2.100
<b>TOTAL</b>	7.900	10.300	11.500
<b>Fijos más variables</b>			
<b>TOTALES</b>	30.720	33.650	44.805

9

CUENTA DE RESULTADOS

En cuanto a los ingresos hemos previsto en el primer año facturar 27.000 euros en publicidad, en el segundo, 45.000 y en el tercero, 60.000. En el cuadro de tesorería se puede contemplar el total de ingresos por meses, reflejando un comienzo de la actividad prudente y un aumento a medida que la notoriedad de la empresa sea mayor. Además, los mayores ingresos se reflejan en aquellos meses que la actividad de nuestros clientes aumenta (coincidiendo con la programación navideña o el desarrollo de festivales en primavera y otoño, sobre todo).

En el capítulo de gastos hemos reflejado las necesidades que tendremos en función del volumen de negocio que iremos adquiriendo año tras año. Asesoría (50 euros al mes), Hosting de las dos páginas web, Vivero de Empresas (260 euros al mes, gracias a la subvención de Caja España), Sueldos y Seguridad Social (el tercer año se contrata a una persona a media jornada, 650 euros al mes de 14 pagas), Sueldo Promotora (1.200 euros al mes), Autónomos (250 euros al mes), Freelance (casi se multiplica en tanto en cuanto el número de facturación es mayor), Marketing (se inicia una fuerte inversión con el fin de que dar a conocer nuestro producto), Teléfono y Viajes (a mayor clientela, mayores gastos).

Tal y como reflejan los datos, en el primer ejercicio económico hay mayores gastos que ingresos (30.720 euros frente a los 27.000) y en los segundo y tercer ejercicios el capítulo de ingresos será superior al de gastos.

De la misma manera, en la tabla de inversiones se ha reflejado en qué invertirá scene(cyl). Así, el primer año habrá una inversión de un montante de 6.000 euros respectivos a la compra de un ordenador y del software y al diseño de dos páginas web (la corporativa y el portal informativo), que alcanza los 1.500 euros y otros 6.000 euros (en total son 12.000), que se darán uso para hacer frente a los pagos con el fin de que no haya problemas de liquidez. Ya en el tercer año, esta inversión ascenderá a los 1.300 euros de la compra de un segundo ordenador para el trabajador contratado a media jornada.

## PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

### Inversiones

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ORDENADOR 1	1.500	-	-
PÁGINA WEB 1	500		
PÁGINA WEB 2	1.000		
SOFTWARE	3.000		
ORDENADOR 2	-		1.300
<b>TOTALES</b>	<b>6.000</b>	<b>0</b>	<b>1.300</b>

### Amortizaciones anuales

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	% AMORTIZACIÓN
ORDENADOR 1	375,00	375,00	375,00	375,00			25%
PÁGINA WEB 1	125,00	125,00	125,00	125,00			25%
PÁGINA WEB 2	250,00	250,00	250,00	250,00			25%
SOFTWARE	750,00	750,00	750,00	750,00			25%
ORDENADOR 2			325,00	325,00	325,00	325,00	25%
<b>TOTAL</b>	<b>1.500,00</b>	<b>1.500,00</b>	<b>1.825,00</b>	<b>1.825,00</b>	<b>325,00</b>	<b>325,00</b>	



	año 1												moneda: euros
	saldo de caja inicial: 12.000,00	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	
<b>COBROS</b>		0,00	1.120,00	1.610,00	2.640,00	2.000,00	3.030,00	2.300,00	1.910,00	2.670,00	2.550,00	3.280,00	3.890,00
<b>PAGOS</b>													
Subcontrataciones		700,00	200,00	300,00	150,00	100,00	600,00	400,00	200,00	300,00	150,00	200,00	200,00
Nóminas y SS		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Autónomos		250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Alquileres		260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00
Impuestos													
Gtos. generales		800,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Gtos. Financieros													
Varios													
Inversiones		6.000,00											
<b>TOTAL PAGOS</b>		9.210,00	2.310,00	2.410,00	2.260,00	2.210,00	2.710,00	2.510,00	2.310,00	2.410,00	2.260,00	2.310,00	2.310,00
<b>EXCESO O DÉFICIT</b>		-9.210,00	-1.190,00	-800,00	380,00	-210,00	320,00	-210,00	-400,00	260,00	290,00	970,00	1.580,00
<b>NECESIDADES FINANCIERAS</b>		-9.210,00	-10.400,00	-11.200,00	-10.820,00	-11.030,00	-10.710,00	-10.920,00	-11.320,00	-11.060,00	-10.770,00	-9.800,00	-8.220,00
<b>SALDO DE CAJA</b>		2.790,00	1.600,00	800,00	1.180,00	970,00	1.290,00	1.080,00	680,00	940,00	1.230,00	2.200,00	3.780,00

<b>FNC</b>	<b>-8.220,00</b>
------------	------------------



	año 2												moneda: euros
	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	
<b>COBROS</b>	1.500,00	1.620,00	2.610,00	4.640,00	3.000,00	5.030,00	4.300,00	3.910,00	4.670,00	4.550,00	5.280,00	3.890,00	
<b>PAGOS</b>													
Subcontrataciones	800,00	300,00	400,00	250,00	200,00	700,00	500,00	300,00	400,00	250,00	300,00	300,00	
Nóminas	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	
Autónomos	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	
Alquileres	260,00	260,00	260,00	260,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	
Impuestos												1.526,00	
Gtos. generales	537,50	537,50	537,50	537,50	537,50	537,50	537,50	537,50	537,50	537,50	537,50	537,50	
Gtos. Financieros													
Varios													
<b>TOTAL PAGOS</b>	3.047,50	2.547,50	2.647,50	2.497,50	2.507,50	3.007,50	2.807,50	2.607,50	2.707,50	2.557,50	2.607,50	4.133,50	
<b>EXCESO O DÉFICIT</b>	-1.547,50	-927,50	-37,50	2.142,50	492,50	2.022,50	1.492,50	1.302,50	1.962,50	1.992,50	2.672,50	-243,50	
<b>NECESIDADES FINANCIERAS</b>	-1.547,50	-2.475,00	-2.512,50	-370,00	122,50	2.145,00	3.637,50	4.940,00	6.902,50	8.895,00	11.567,50	11.324,00	
<b>SALDO DE CAJA</b>	2.232,50	1.305,00	1.267,50	3.410,00	3.902,50	5.925,00	7.417,50	8.720,00	10.682,50	12.675,00	15.347,50	15.104,00	

**FNC 11.324,00**



PRESUPUESTO DE TESORERÍA

ECONOMÍA

	año 3												moneda: euros
	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	
<b>COBROS</b>	3.000,00	2.240,00	4.220,00	5.280,00	5.000,00	6.060,00	5.600,00	4.820,00	6.340,00	6.100,00	6.560,00	4.780,00	
<b>PAGOS</b>													
Subcontrataciones	800,00	300,00	450,00	300,00	250,00	750,00	550,00	350,00	450,00	300,00	350,00	350,00	
Nóminas	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	2.550,00	1.900,00	1.900,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	2.600,00	
Autónomos	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	
Alquileres	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00	280,00	280,00	280,00	280,00	
Impuestos												2.279,25	
Gtos. generales	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	
Gtos. Financieros													
Varios													
Inversiones	1.300,00												
<b>TOTAL PAGOS</b>	5.120,00	3.320,00	3.470,00	3.320,00	3.270,00	4.420,00	3.570,00	3.370,00	3.530,00	3.380,00	3.430,00	6.359,25	
<b>EXCESO O DÉFICIT</b>	-2.120,00	-1.080,00	750,00	1.960,00	1.730,00	1.640,00	2.030,00	1.450,00	2.810,00	2.720,00	3.130,00	-1.579,25	
<b>NECESIDADES FINANCIERAS</b>	-2.120,00	-3.200,00	-2.450,00	-490,00	1.240,00	2.880,00	4.910,00	6.360,00	9.170,00	11.890,00	15.020,00	13.440,75	
<b>SALDO DE CAJA</b>	12.984,00	11.904,00	12.654,00	14.614,00	16.344,00	17.984,00	20.014,00	21.464,00	24.274,00	26.994,00	30.124,00	28.544,75	

**FNC** 13.340,75

9

### PRESUPUESTO DE TESORERÍA

La política de cobros de **scene(cyl)** será al contado una vez formalizado el contrato de publicidad y teniendo en cuenta las tarifas publicitarias que ofrecemos. Así, en el Año 1 se registrarán cobros por 27.000 euros, en el Año 2 por 45.000 euros y en el Año 3 por 60.000 euros.

En cuanto a la política de pagos, **scene(cyl)** lo deberá hacer al contado. En el Año 1 se contabilizan los pagos del ordenador 1, del software y de la puesta en marcha de las dos páginas web. Asimismo, en el Año 3 se reflejan los pagos de contratación de una segunda persona y la adquisición de su equipo de trabajo. Se ha entendido que su incorporación a la empresa debe atender a criterios de prudencia, tales como un número considerable de cobros.

El presupuesto de tesorería, además, contempla el pago de Impuestos (se ha realizado una estimación suponiendo un tipo medio del IRPF del 20 por ciento) y la necesidad de un desembolso inicial de 12.000 euros para hacer frente a las inversiones (6.000 euros) y a los pagos (6.000 euros).

9

RENTABILIDAD

*scene(cyl)* ha estimado un período de tres años para valorar su rentabilidad, al entender que al tratarse un proyecto de nuevas tecnologías es el tiempo suficiente para saber si una empresa de estas características tan cambiantes puede seguir adelante. Siendo el desembolso inicial de 12.000 euros, el Flujo Neto de Caja del Año 1 de -8.220 euros, el Flujo Neto de Caja del Año 2 de 11.324 euros y el Flujo Neto de Caja del Año 3 de 13.440,75 euros y la tasa de descuento del 0,08, el VAN (Valor Actual Neto) es de 710,27 euros. Al ser mayor o igual que cero, se puede afirmar que el proyecto es rentable.

Por otro lado, en cuanto a la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) al ser ésta mayor que a tasa de descuento o actualización (9,96 por ciento mayor que el 0,08 por ciento) se puede afirmar que el proyecto es rentable. Se ha estimado que para este proyecto la tasa de descuento fuera del 0,08, frente a un 0,04 por ciento de interés que te ofrece un banco en un depósito de ahorro, con lo que estimamos un 0,04% más asumiendo una prima de riesgo por montar una empresa.

	Desembolso Inicial		FNC AÑO 1		FNC AÑO 2		FNC AÑO 3		TOTAL
VAN	- 12.000,00	+	- 8.220	+	11.324	+	13.440,75	=	710,27
TIR	9,96 por ciento								
Tasa de descuento	0,08 (8 por ciento)								

## FORMA JURÍDICA

*scene(cyl)* nace como empresario individual, fórmula que se adapta al tamaño de la empresa y a su estructura que menos gestiones requiere.

10

### A. Forma jurídica

Nuestra empresa ha optado por comenzar su andadura como empresario individual o profesional, entendiéndolo que se trata de una forma idónea para el funcionamiento de empresas de muy reducido tamaño. Además, es la estructura y fórmula que menos gestiones y trámites supone para el desarrollo de su actividad, puesto que no tiene que llevar a cabo ningún trámite de adquisición de la personalidad jurídica. Otro de los motivos que avalan esta decisión es que resulta más económico, puesto que no creamos persona jurídica distinta del propio empresario.

De cumplirse las expectativas y, siempre y cuando el volumen de beneficio pudiera ser importante -ya que podríamos estar sometidos a tipos impositivos elevados-, se estudiaría la posibilidad de convertirnos en Sociedad Limitada a largo plazo. Esta opción se baraja, también, en tanto en cuanto se redujera la responsabilidad ilimitada del empresario.

### B. Obligaciones fiscales y societarias

Las rentas procedentes de la actividad económica de *scene(cyl)* tributarán en el Impuesto de la Renta de las Personas Físicas (IRPF). Se deberán realizar cuatro pagos trimestrales en el modelo 130 a cuenta del IRPF en los plazos siguientes: los tres primeros trimestres, entre el 1 y el 20 de los meses de abril, julio y octubre, y el cuarto trimestre entre el 1 y el 30 del mes de enero del año siguiente.

Mediante la declaración censal modelo 036, se le aplicará el régimen fiscal de Estimación Directa Simplificada, y deberán llevarse libros de registro de ventas e ingresos, de compras y gastos y el de bienes de inversión.

En el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) el de aplicación será el Régimen General. Al ser sujetos pasivos del IVA estaremos obligados a presentar, trimestralmente, la declaración-liquidación del Impuesto.

La aportación de capital a la empresa, tanto en su calidad como en su cantidad, no tiene más límite que las necesidades financieras del empresario. No obstante, en el inicio de la actividad empresarial se ha visto conveniente aportar 12.000 euros.

## FORMA JURÍDICA

En el inicio de la actividad empresarial se ha visto conveniente aportar la cantidad de 12.000 euros.

10

Los trámites de tipo societario a los que estará obligada la empresa realizar serán los siguientes:

- Certificación negativa de denominación. Se ingresarán 15,95 euros para solicitar tres denominaciones sociales. Se podrá registrar opcionalmente en *www.oepm.es*.
- Notaría: Elaboración de escrituras y reconocimiento del administrador de la sociedad.
- NIF provisional: Escrituras de la constitución de la empresa y el DNI de los socios. Ventanilla Única Empresarial.
- Pago del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados. Presentación del modelo 600, 1 por ciento del capital, escrituras de constitución y una copia simple. Consejería de Hacienda de la Junta de Castilla y León.
- Registro de la empresa. Presentación en el Registro Mercantil Provincial de las escrituras para su inscripción con la provisión de fondos.
- Obtención del NIF definitivo. Ventanilla Única Empresarial. Escrituras inscritas, devolución del NIF provisional que se entregó en su momento.

### C. Obligaciones laborales y administrativas

El empresario individual cotizará a la Seguridad Social del Régimen Especial Trabajadores Autónomos (RETA).

Para ello deberá darse de alta dentro de los 30 días naturales siguientes al inicio de la actividad en la Administración de la Tesorería General de la Seguridad Social correspondiente al domicilio. En un futuro, como se tiene previsto contratar personal asalariado se está obligado a:

- La inscripción de la empresa en la Seguridad Social.
- Afiliación y alta del personal en el Régimen General de la Seguridad Social.

## CONCLUSIONES

Contribuiremos a fomentar el consumo de teatro, danza, títeres y música y daremos cabida a la información veraz y la inmediatez.

11

El sector cultural de Castilla y León, especialmente el de las artes escénicas y musicales, es consciente de sus dificultades y de la necesidad de aunar esfuerzos en el ámbito de la promoción y difusión para garantizar su supervivencia económica durante los próximos años. Es partidario de evitar, en la mayor medida posible, a los intermediarios y busca fórmulas para llegar directamente al público, que constituye su aliado estratégico y su razón de ser.

En nuestra Comunidad se registra una progresiva reducción de los fondos públicos encaminados a la estimulación de la actividad cultural que desarrollan las compañías escénicas y los grupos musicales (ayudas a la producción, a la exhibición o gira). A partir de ahora, ellos deben asumir una parte importante en la gestión de sus estrategias de difusión y venta.

De esta manera, hemos considerado la creación de **scene(cyl)**, la primera plataforma digital que en español, inglés, alemán y francés unificará la oferta informativa de lo que acontece en nuestra región. El público extranjero aumenta, la publicidad *online* gana terreno y el uso de las nuevas tecnologías se hace imprescindible para visibilizar cualquier actividad empresarial.

Así, se pone en marcha una website que además de aunar esfuerzos, pretende ser un foro abierto en el que los espectadores formen parte activa de la cultura. En **[www.scene\(cyl\).com](http://www.scene(cyl).com)**, daremos cabida a la crítica, a la información veraz, a la inmediatez y a un público extranjero que hasta ahora no ha sido atendido. Desde Valladolid, contribuiremos a estimular el consumo de teatro, música, danza, títeres, entendiendo que la actual oferta informativa no siempre promueve la planificación de los espectadores.

El ejercicio de reflexión que hemos desarrollado estos meses nos ha permitido constatar que existe un nicho de mercado por cubrir. Frente a nuestra competencia, nosotros seremos fieles a las programaciones, seremos accesibles y ofreceremos un canal y también un espacio de diálogo abierto a la participación directa del espectador.

## CONCLUSIONES

*scene(cyl)* centrará su mirada en los potenciales consumidores, después de décadas en las que ha priorizado la generación de oferta

11

Desde la prudencia económica y la profesionalización de nuestro trabajo, apostamos por crear una nueva empresa que, en una primer etapa, pretende fidelizar los públicos en consonancia con las necesidades expuestas por el sector.

Haciendo referencia a las palabras de Jaume Colomer, director de Escenium, queremos centrar el punto de mira en los mercados después de décadas en las que se ha priorizado la generación de oferta. “La gestión óptima de los públicos escénicos es el factor más determinante para asegurar la sostenibilidad del sector durante los próximos años”.

## BIBLIOGRAFÍA

12

### Libros

Sellas, J. y Colomer, J. (2009) 'Marketing de las Artes Escénicas. Creación y desarrollo de públicos', Gedisa

VV.AA. (2009) 'La comunicación en la gestión cultural', Gescenic

### Artículos y ponencias

Jiménez López, L. (2010) "Artes escénicas, públicos y sustentabilidad en el siglo XXI", Escenium 2010

Villarroya, A. (2010) "Tendencias del mercado de las artes escénicas en España y a nivel internacional", Escenium 2010.

Colombo, A. (2010) "Desarrollo de los públicos actuales", Escenium 2010.

Muro, R. (2010) "La creación e impulso de la demanda, tarea estratégica del sector escénico", Escenium 2010.

### Publicaciones y diarios

I Jornadas de Reflexión de las Artes Escénicas de Castilla y León

Revista Enclave

Revista Artez

Revista Escena 2.0

Revista El Mundo del Espectáculo Teatral

Revista Susy-Q

Revista Por la Danza

Revista D Danza

El Norte de Castilla

El Mundo Edición Castilla y León

El País

El Mundo

Agencia ICAL

Otras fuentes consultadas

[www.valladolidwebmusical.org](http://www.valladolidwebmusical.org)

[www.cultunet.com](http://www.cultunet.com)

Culturabase

INAEM. Instituto Nacional de las Artes Escénicas y la Música

ARTESA. Asociación de Artes Escénicas de Castilla y León

Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de Titularidad Pública

Junta de Castilla y León, Consejería de Turismo y Cultura

Caja España y Caja Duero