

MÀSTER GESTIÓ CULTURAL - UNIVERSITAT DE BARCELONA

EXTREMART

Implantació d'una empresa cultural a
Extremadura

Míriam Farré Ros

Juny 2010

ÍNDIX

Presentació	pàg.3
Metodologia	pàg.8
Estudi de mercat	
Capítol 1. Context i dinàmiques	pàg.10
1. Economia	
2. Educació	
3. Cultura	
Capítol 2. Administració autonòmica	pàg.23
1. Organismes i organitzacions que gestiona la Direcció General de Promoció Cultural a través de CEMART	
2. Compilacions, iniciatives o accions empreses per la Direcció General de Promoció Cultural sense ser-ne el titular de la gestió	
3. Altres iniciatives i accions de la <i>Consejería de Cultura</i> fora de la gestió de CEMART	
4. Conclusions	
Capítol 3. Administració provincial	pàg.42
1. Diputació de Badajoz	
2. Diputació de Càceres	
3. Conclusions	
Capítol 4. Sector privat	pàg.49
1. Obra social d'entitats bancàries	
2. Associacions musicals sense ànim de lucre	
3. Recintes escènics de propietat privada	

Capítol 5. Productes	pàg.57
1. Producte A. <i>EmocionARTE</i>	
2. Producte B. <i>Tocado!</i>	
3. Producte C	
Capítol 6. Competència	pàg.62
1. Competència directa – Música clàssica	
2. Competència indirecta – Altres gèneres escènics	
3. Conclusions	
Capítol 7. Client – Consumidor	pàg.71
1. Consumidor	
2. Client	
Capítol 8. Proveïdors	pàg.76
1. Músics	
2. Actors	
3. Tècnics	
4. Instruments	
5. Material audiovisual	
Capítol 9. Distribució	pàg.83
1. Canals de distribució	
2. Distribució física	
DAFO del sector de les arts escèniques i de la música a Extremadura	pàg.87
El per què d'EXTREMART	pàg.91
1. Missió	

2. Objectius estratègics i operatius	
3. Indicadors d'avaluació	
Màrqueting mix	pàg.101
1. Producte	
2. Preu	
3. Distribució	
4. Promoció	
Pla operatiu	pàg.114
1. Cronograma	
2. Fórmula jurídica	
3. Infraestructura	
4. Recursos humans	
5. Recursos externalitzats	
Pla financer	pàg.122
1. Estudi de costos	
2. Balanç	
3. Documents comptables	
Conclusions	pàg.141
Bibliografia	pàg-143

PRESENTACIÓ

La oferta cultural extremeña té un volum i una qualitat en constant evolució i que ha sofert un canvi important en els últims anys. Si bé això ens situa dins un panorama encoratjador, una investigació més a fons ens mostra a nous resultats que cal analitzar abans de situar qualsevol producte cultural a Extremadura.

Pràcticament la totalitat de la oferta cultural és impulsada per alguna de les administracions públiques, especialment l'administració autonòmica. Aquestes tenen la missió d'apropar la cultura a tothom, tasca encara més difícil en un territori on els nuclis poblacionals estan dispersos i tenen mancança de recursos. Gràcies a les administracions poden gaudir d'alguna oferta cultural. Si entrem en detall, veiem que els responsables de dissenyar aquesta oferta als municipis, es decanten per gèneres més populistes: música moderna o popular i teatre.

L'anàlisi del consum cultural del públic, en canvi, ens assenjala una necessitat de diversificar la oferta cultural i democratitzar la música clàssica per a crear noves sensibilitats i, en el futur, nous públics. Com comentàvem, la cultura a Extremadura ha evolucionat, ha crescut en volum i en qualitat, però es troba estancada en termes de riquesa i diversitat. El públic encara no gaudeix de l'oferta cultural que li permeti desenvolupar sentit crític ni ser un públic constructiu, perquè a la majoria de localitats, la oferta és molt reduïda i no hi ha possibilitat d'elecció. Per això els tècnics de cultura tenen un alt grau de responsabilitat en el rumb que prengui el desenvolupament cultural de la regió.

La dificultat d'aconseguir una evolució en els termes exposats, es basa doncs, en la conscienciació dels responsables de la vida cultural a Extremadura, de tots els seus agents, des de l'artista fins al polític. En aquest sentit, poden presumir de tenir una bona cantera d'artistes, tant professionals com amateurs, per la densitat de població que presenten. Però la resta d'agents, els que tenen poder de decisió, són els que han de prendre consciència de les necessitats culturals de la regió. Perquè no és suficient amb programar més espectacles, si no que cal anar més enllà en els

continguts i en els formats, en la repercussió que aquests puguin tenir en els públics i en els beneficis que aportin a la comunitat demà.

EXTREMART es presenta com a opció per resoldre les necessitats detectades oferint productes de qualitat però a l'abast de tot el territori, gràcies als preus i al format. A més, exposen la música clàssica instrumental des d'una perspectiva vivencial, uns per adults i d'altres per infants, sense necessitat de tenir cap bagatge ni coneixement, gaudir del concert generarà sensacions positives en el públic que poden facilitar establir-hi relació. Aquestes noves relacions, ajudaran a formar el públic d'avui, però sobretot, el públic del futur.

Sabem que està molt instal·lada la creença de que la cultura és una activitat deficitària i que l'administració pública és qui ha de sostenir-la. Doncs bé, EXTREMART aposta per l'estructura empresarial, la que converteix la cultura en una font de riquesa econòmica per la regió i que es pot sostenir per ella mateixa. Si bé comptem amb l'administració pública com a client, tenint en compte que el sector privat a Extremadura és pràcticament inexistent, les ajudes públiques en forma de subvenció suposen una quantitat mínima en les fonts de finançament de l'empresa. L'estructura es manté gràcies a l'estudi de viabilitat que analitza les possibilitats del mercat i les possibles dificultats del sector pel que fa a les vendes i a la liquiditat. La previsió de tots aquests elements converteix el pla d'empresa en l'eina indispensable per convertir el projecte d'EXTREMART en una empresa solvent i amb projecció de futur.

Així doncs, ens plantejem EXTREMART com una eina de desenvolupament en 3 àrees: societat, cultura i empresa. La democratització de la música clàssica és un benefici per a la societat, que li permetrà gaudir d'experiències estètiques i emotives a les que tota la població hi té dret. Oferim productes accessibles a tothom des del punt de vista econòmic i logístics, però sobretot, del perfil del públic. És a dir, són productes per tothom perquè no es necessiten coneixements previs per poder gaudir plenament de l'espectacle.

La cultura a Extremadura necessita de productes de música clàssica que plantegin noves formes d'expressió i escenificació, permeten enriquir el panorama

cultural, introduir nous elements per al discurs artístic i dinamitzar així el mercat cultural. La sensibilització que generin els productes d'EXTREMART contribuiran finalment a la creació del públic de música clàssica així com la consolidació en els indrets aïllats ha començat a aparèixer. Per tant, es crea un capital cultural que aporta un gran benefici ja que afavoreix també el consum d'aquesta i altres disciplines, i garanteix el consum cultural per el dia de demà.

L'empresa és la fórmula triada perquè volem ser capaços d'autofinançar-nos, de dur a terme el projecte amb el recolzament de l'administració pública per a fer un treball conjunt, però sense la dependència absoluta dels seus recursos. Reclzant també així, el teixit empresarial de la regió i aportant un benefici econòmic que dinamitzi el mercat cultural.

METODOLOGIA

L'objectiu del projecte és dissenyar el pla d'empresa per a l'execució de l'empresa cultural EXTREMART i justificar la seva existència. La metodologia emprada es separa en dues fases del treball: Estudi de mercat i disseny del pla d'empresa.

Per a l'estudi de mercat calia fer un anàlisi de les administracions públiques implicades, el sector privat, els competidors, els proveïdors i els distribuïdors. Per a obtenir aquestes dades s'ha cercat informació en documents oficials, com els que ofereix el *Consejo Económico y Social de Extremadura* o el *Instituto Nacional de Estadística*, així com en les pàgines web dels organismes en qüestió.

Paral·lelament, s'han realitzat entrevistes amb les persones responsables d'alguns dels organismes analitzats, per a una obtenció de dades més acurada i precisa.

Nom	Càrrec	Organització
Miguel Murillo	Director	<i>Teatro López de Ayala, Badajoz</i>
Marta del Pozo	Directora de l'àrea de Difusió i promoció cultural	<i>Asociación de Universidades Populares de Extremadura</i>
Domingo Casado	Director de l'àrea d'Accions culturals	<i>Diputación Provincial de Badajoz</i>
David Pérez	Gerent	<i>La Nave del Duende i Karlik Danza Teatro</i>
Toya García	Gerent	<i>Gran Teatro de Cáceres</i>
Damián Beneyto	Director	<i>Centro de la Música y las Artes escénicas- CEMART</i>
Javier Evil	President	<i>Sociedad Filarmónica de Badajoz</i>

Les entrevistes han tingut lloc entre els mesos de març, abril i maig de 2010, i la informació que se n'ha extret és utilitzada durant tot l'estudi i ha permès una millor definició del funcionament i objectius dels organismes dels que en són responsables.

Per al disseny de la resta del pla d'empresa, és a dir, producte, màrqueting mix, pla d'operacions i pla financer, ens hem servit dels coneixements previs adquirits en experiències d'àmbit professional i continguts del màster, com els obtinguts de l'assignatura "Viabilitat d'empreses culturals" i "Finançament i captació de recursos". A banda d'aquest bagatge, s'ha consultat bibliografia que detallem en l'apartat corresponent.

De tots els documents, pàgines web i altres fonts utilitzades, se'n fa una referència específica en el moment concret que apareix la informació obtinguda a través de les mateixes. Finalment, apareixen recollides a l'apartat de fonts i bibliografia.

Capítol 1. ESTUDI DE MERCAT

CONTEXT I DINÀMIQUES

Característiques econòmiques, socials i culturals d'Extremadura.

1. ECONOMIA

1.1 Creixement PIB

Segons dades de l'Institut Nacional d'Estadística¹, en el període 2000-2009 els creixements anuals més elevats del PIB varen ser el d'Extremadura i el de la Regió de Murcia amb un 2,79, gairebé mig punt per sobre de la mitjana nacional. Així mateix, en el període 2008-2009 Extremadura va ser de les comunitats que menys decreixement real del PIB tingué, comptabilitzant un descens del 2% al costat del 3,6% de mitjana nacional.

Aquest fet s'explica per la considerable aportació positiva de les branques agràries, així com pel fet de ser un territori que, com detallarem més endavant, està fortament lligat a l'economia de no mercat (de molt menys risc en períodes de crisi com l'assenyalat).

Aquestes dues dades demostren que l'economia extremenya està en certa manera estable un cop situada ja en període de crisi i tenint en compte que venia d'una inèrcia d'evolució constant.

1.2 Augment teixit empresarial i impuls des del govern autonòmic

El *Consejo Económico y Social de Extremadura* recull en el seu informe socio-econòmic del 2008² un resum de les dades més significatives per a comprendre l'estructura econòmica de la regió. Afirmar, resumint dades del

¹ Contabilidad regional de España. Base 2000
<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft35%2Fp010&file=inebase&L=0>

² Informe socio-econòmic 2008 del *Consejo Económico y Social de Extremadura*
<http://www.cesextremadura.es/actividades/informe-socioeconomico.html?y=2008>

FUNCAS³ i del INE, que hi ha una gran diferència, estructuralment parlant, entre l'economia estatal i la regional: el que representen els serveis privats i els públics en el conjunt dels serveis de la regió. Els serveis privats representen a Extremadura un 43,09%, distant del 54,69% que representen de mitjana a l'estat espanyol; per tant, els serveis privats tenen molt menys pes a la comunitat extremeña en comparació amb la mitjana nacional. El desequilibri és encara més gran si observem les xifres de l'aportació de cada sector al PIB, ja que al 2008 els serveis públics representaven un 20,06% del PIB regional mentre que en el conjunt de l'estat només un 11,89%. Tot i que les dades ens demostren que l'economia a Extremadura està basada en l'economia de no mercat, a banda del pes relatiu que pugui tenir en aquesta comunitat l'activitat agrària, hi ha un gran esforç per desequilibrar la balança cap a l'economia de mercat, conscients de la necessitat del sector privat per a desenvolupar econòmicament la regió.

El teixit empresarial extremeño, tot i trobar-se en xifres totals molt allunyades de les desitjades, està en constant expansió. En aquesta regió hi ha un total de 67.181 empreses, segons xifres de l'INE⁴, i des de l'any 2004 el creixement que s'ha produït en aquest sector és del 17,3%, superior al 12,3% que presenta la mitjana nacional. Del 2008 al 2009 ha aparegut un lleuger descens propi de la conjuntura econòmica actual, però, fins i tot en aquest cas, Extremadura presenta un comportament positiu ja que el descens en el teixit empresarial ha estat del 0,9%, inferior al 1,9% que presentava de mitjana l'estat espanyol.

2. EDUCACIÓ

Com ens indiquen les dades del Institut Nacional d'Estadística⁵, la inversió per part de l'administració pública (Ministeri i Comunitat Autònoma) ha augmentat considerablement en el període 2000-2006, sent el increment per l'educació no universitària del 37,88% i de la universitària del 22,57%. En canvi, si

³ Fundación de las cajas de ahorros <http://www.funcas.ceca.es/>

⁴ Instituto Nacional de Estadística. Directorio de Empresas <http://www.ine.es/jaxiBD/tabla.do?per=12&type=db&divi=DIR&idtab=5>

⁵ Instituto Nacional de Estadística. Gasto público en Educación. Serie 1992-2006 <http://www.ine.es/jaxi/tabla.do?path=/t13/p012/l0/&file=gp20004.px&type=pcaxis&L=0>

avancem en el temps i observem les dades que ofereix la *Consejería de Administración Pública y Hacienda de la Junta de Extremadura*⁶, veiem que la inversió realitzada a la *Consejería de Educación* ha quedat estancada, encara que no hagi estat de forma considerable. Les xifres són, en percentatge total del pressupost, un 18,20% al 2006, 16,25% al 2007 i un 16,26% que, tot i ser pràcticament el mateix percentatge que l'any anterior, en valors absoluts és una quantitat superior perquè el pressupost total és superior en el 2008.

Aquestes xifres ens indiquen que l'àrea educativa no presenta una evolució significativa en aquests moments tot i que, si comparem aquesta partida amb la de la resta de les conselleries, veurem que la Junta considera l'Educació com una part fonamental de la seva acció governamental, atorgant-li un pressupost només superat per les conselleries de *Agricultura y Desarrollo Rural* i de *Sanidad y Dependencia*.

L'esforç no es però recompensat per unes xifres massa encoratjadores pel que fa als usuaris d'aquesta inversió pública. En el mateix informe del CES esmentat anteriorment⁷, veiem que a Extremadura només han augmentat els alumnes d'Educació Infantil en un 1,4% i dels mòduls professionals, en un 1,1%. La resta d'ensenyaments, tant universitaris com no universitaris, han sofert un descens. Concretament i, segons dades del INE⁸, l'educació universitària, que duia una inèrcia d'estabilitat, ha patit en el curs 2008-2009 un descens del 0,22%, una xifra que no és preocupant mentre no es vagi accentuant i que a més encara es manté a certa distància del descens de l'1% de mitjana nacional en els alumnes matriculats a la universitat.

Les dades en educació ens permeten interpretar que hi ha certa estabilitat pel que fa al nivell d'estudis de la població, podria semblar una dinàmica

⁶ Informe socio-econòmic 2008 del Consejo Económico y Social de Extremadura http://www.cesextremadura.es/actividades/informe-socioeconomico/2008_2_memoria_socioeconomica.pdf (pàg. 239)

⁷ Informe socio-econòmic 2008 del Consejo Económico y Social de Extremadura http://www.cesextremadura.es/actividades/informe-socioeconomico/2008_4_memoria_socioeconomica.pdf (pàg. 516)

⁸ Informe socio-econòmic 2008 del Consejo Económico y Social de Extremadura http://www.cesextremadura.es/actividades/informe-socioeconomico/2008_4_memoria_socioeconomica.pdf (pàg. 529)

amb poca projecció però l'estancament és un bon resultat si tenim en compte que la població a Extremadura del 2005 al 2009 tant sols ha crescut un 1,7%⁹ i que, per tant, no disposa d'un creixement important de potencials alumnes. I encara resulta més positiva l'evolució si ho mirem, des de una perspectiva més allunyada. Segons les dades d'indicadors socials de l'INE¹⁰, es pot observar una evolució molt més marcada, on el creixement de població amb titulació superior entre els anys 2004 al 2007 és del 23,8%, molt per sobre del 12,3% de mitjana nacional.

La població extremenya comença a tenir, per tant, una dinàmica educativa positiva que permetrà seguir amb el desenvolupament econòmic i cultural de la regió, tot i que li queda encara camí per fer per arribar a xifres comparables a les de la resta de l'estat.

Com a conclusió, podem afirmar que la població extremenya està en un nivell educatiu adequat per a consumir i gaudir cultura, si bé és cert que, com veurem a continuació, el consum cultural ha despertat fa només uns anys i que els productes genèrics i de caire divulgatiu i/o popular poden ser els més adequats a dia d'avui a la regió extremenya.

3. **CULTURA**

3.1 **Comportament de la població cap a les arts escèniques i la música**

3.1.1. **Segons dades del Instituto Nacional de las Artes i de la Música del Ministeri de Cultura**

Percentatge assistència	Extremadura		Espanya	
	2002-2003	2006-2007	2002-2003	2006-2007
Concerts música clàssica	1,9	3,5	8,4	8,4
Òpera	0,1	0,4	3	2,7
Representacions teatrals	10,4	13,5	23,4	19,1

⁹Instituto Nacional de Estadística. Cifras de población

<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft20%2Fe260&file=inebase&L=>

¹⁰ Instituto Nacional de Estadística. Indicadores sociales. Edición 2008

<http://www.ine.es/daco/daco42/sociales08/sociales.htm>

Utilitzem les dades que recull l'estadística de l'INAEM a l'Anuari d'estadístiques culturals 2009¹¹, on obtenim les dades de la taula anterior sobre consum de música i teatre a Extremadura comparades amb la mitjana nacional per prendre-la de referència. Segons aquests indicadors, l'assistència a esdeveniments d'arts escèniques presenta molt bona salut ja que, fins i tot en els casos de l'òpera i del teatre que pateix un descens a la mitjana espanyola, augmenta les xifres d'ocupació en el cas d'Extremadura. Caldrà veure en resultats recollits des de l'any 2007 si aquesta tònica s'ha mantingut.

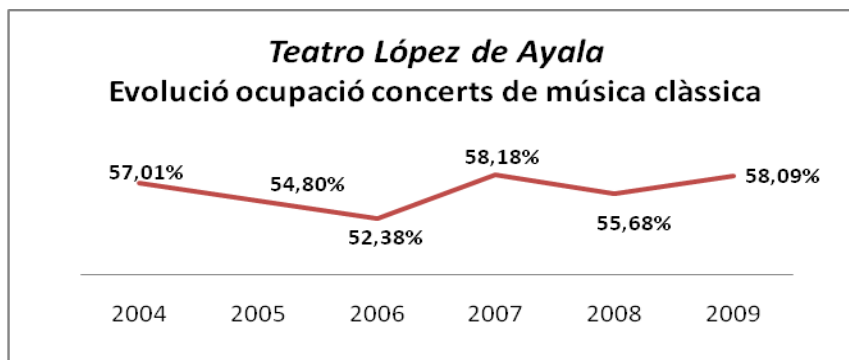
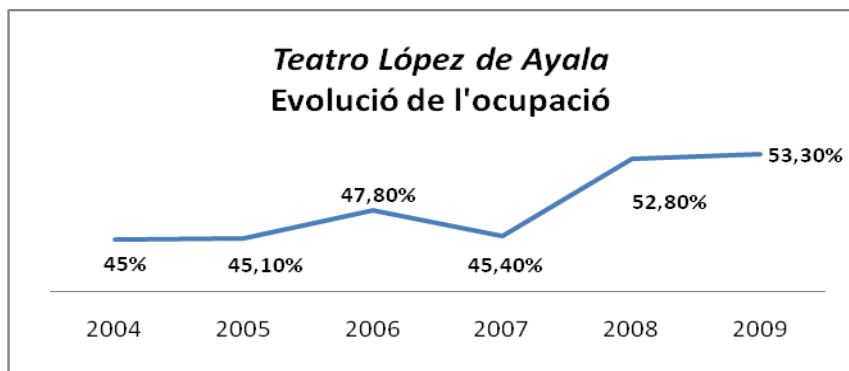
3.1.2. Segons dades d'organitzacions i equipaments culturals

Per a poder estudiar el comportament de l'ocupació en arts escèniques des d'una perspectiva més propera, utilitzarem com a indicadors les xifres d'ocupació del recinte escènic amb més activitat de la regió, el *Teatro López de Ayala* i les de l'AUPLEX, organització cultural dedicada a difondre la cultura amb vocació d'arribar a aquelles les localitats amb menys recursos o possibilitats.

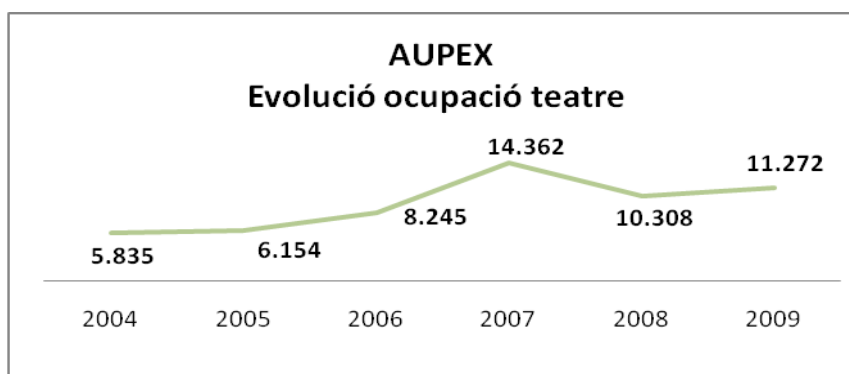
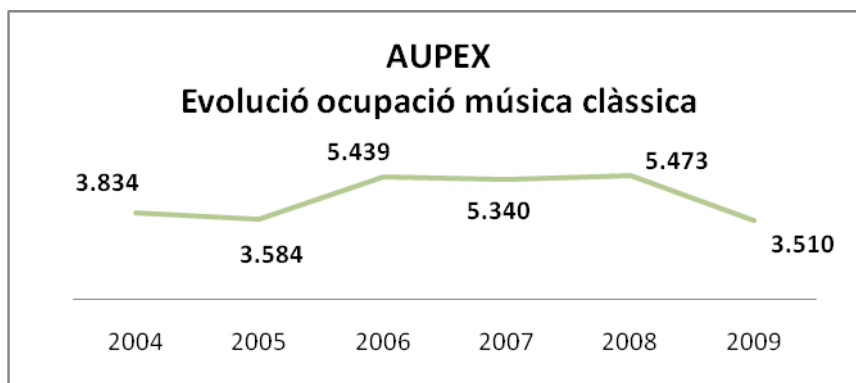
Els mateixos directius de cada organització ens faciliten les dades, que en el cas del López de Ayala, queden definits en dos gràfics. El primer mostra l'evolució general del públic en percentatges, el que ens permet tenir una idea més precisa del seu creixement. En aquest cas, l'evolució és constant, a part del petit descens que pateix l'any 2007.

Podem filar més prim i acostar-nos al gènere que més ens interessa, la música clàssica. En el teatre s'observa un públic bastant fidel, el percentatge d'ocupació sempre s'ha mogut entre el 52 i el 58%, el que l'eleva a una xifra d'ocupació superior a la xifra d'ocupació general per l'any 2009. Considerem doncs que el públic de música clàssica de la ciutat de Badajoz està en un període de consolidació.

¹¹ Ministeri de Cultura Capítol 9 *Hàbitos y prácticas culturales* i Capítol 15 *Artes escénicas y musicales* <http://www.mcu.es/estadisticas/MC/NAEC/2009/Capitulos2009.html>



Estudiem ara les xifres que ens facilita la Asociación de Universidades Populares, l'activitat i funcions d'aquest organisme les veurem en l'apartat del Sector Privat d'aquest estudi de mercat.



Aquestes xifres ens mostren resultats diferents que constaten que en les regions rurals o de localitats amb menys densitat de població a les que es dirigeixen aquestes universitats, el comportament del públic és diferent al de la ciutat de Badajoz.

Si bé en el cas del teatre hi ha una clara captació de nou públic i certa consolidació, en el cas de la música clàssica, tot i que la oferta ha crescut de la mateixa manera que en el teatre, l'afluència de públic no ha estat la mateixa. Els productes dels que se'n registra el consum, són els concerts didàctics que proposa la mateixa AUPEX, com veurem en detall a l'apartat de competència. Si bé és cert que estan fent una tasca de divulgació innegable, s'aprecia que la creació de públic de música clàssica està en un moment encara molt precari.

3.2 Moviment amateur en teatre

Les companyies de teatre a Extremadura són una tradició important a la regió les podem considerar molt actives. Actualment, i segons dades del Ministeri de Cultura¹², hi ha 88 companyies, sumant professionals i amateurs. És una xifra considerable, encara que ha patit una certa davallada els dos últims anys a causa de la reducció dels recursos cap a la cultura que ha forçat la situació econòmica.

Tanta és la activitat del teatre amateur que la Junta de Extremadura ja fa 15 anys que celebra la *Muestra de Teatro Amateur*¹³, on les companyies més representatives poden exhibir els seus treballs en els 4 escenaris més importants de la regió: Mérida, Cáceres, Badajoz i Plasencia. A arrel del volum de persones en el dedicades al gènere teatral, s'ha pogut configurar la *Red de teatro amateur*. Aquesta xarxa organitza, des de l'any 2003, representacions de companyies de juliol a novembre. Per a la seva gestió es compta amb les *Universidades Populares*, dels que hem parlat una paràgrafs abans, són organismes que es troben en pràcticament totes les localitats extremenyas, treballant-hi per promoure la participació social, l'educació, la formació i la cultura, millorant així la qualitat de vida de les persones i

¹² Ministeri de Cultura Capítol 15 *Artes escénicas y musicales* Apartat 15.13 *Compañías de teatro por comunidad autónoma* <http://www.mcu.es/estadisticas/MC/NAEC/2009/Capitulos2009.html>

¹³ CEMART <http://www.cemart.es/portadaamateur.html>

de la comunitat on està inserida. Ens remetrem a l'apartat de les associacions sense ànim de lucre dins el sector privat per parlar de la seva tasca més detingudament. Saber que en el cas del teatre amateur, la *Asociación de Universidades Populares de Extremadura* adjudica els grups de teatre a les Universitats Populars que participen, en funció de les que aquestes hagin sol·licitat per ordre de preferència. Els grups teatrals fan una representació a cada localitat que els ha estat assignada, normalment, entre 4 i 5 representacions de l'obra que hagin preparat.

Un indicador del interès del bon funcionament d'aquesta iniciativa és l'evolució en el nombre d'actuacions de la xarxa. De les 48 representacions que es registraven l'any 2005, s'ha passat a les 72 que hi ha hagut en aquest passat 2009. Això demostra que la sensibilitat de la població cap a les arts escèniques és cada vegada més gran i l'augment de l'afició al teatre afavoreix a la creació de capital cultural i així al creixement del públic potencial d'arts escèniques i música.

3.3 Moviment amateur en música clàssica

Les bandes de música i les corals amateurs són un bon indicador de l'afició a la música clàssica d'una població perquè neixen i es mouen per la inquietud dels col·lectius, de la il·lusió que els fa compartir la música i viure-la en primera persona. Són moviments generats per la població i que diuen molt de la seva manera de viure la música, independentment de l'acció governamental que es dugui a terme.

Val a dir que hi ha certa discrepància pel que fa a les dades de bandes de música que aporta el Instituto Nacional de Estadística i les que ofereix la *Federación Extremeña de Bandas de Música*¹⁴. En el cas de l'INE, apunta que hi ha 19 bandes de música i 73 corals l'any 2008¹⁵. Si consultem a la Federació, font que posseeix dades actualitzades de l'any 2009, comptabilitzen un total de 33 bandes, una diferència considerable amb la xifra que dona l'INE. Considerarem com a més apropiada la xifra de la Federació per ser una font més propera a la població i capaç de detectar amb més facilitat el moviment i la creació d'aquestes formacions, ja que té com a

¹⁴ Federación Extremeña de Bandas de música. <http://www.fexbandasmusica.tk/>

¹⁵ ¹⁵ Ministeri de Cultura. Capítol 15 *Artes escèniques y musicales*
<http://www.mcu.es/estadisticas/MC/NAEC/2009/Capitulos2009.html>

missió englobar el màxim de formacions possibles per garantir una millor gestió, comunicació i difusió d'aquesta activitat.

En el cas de les corals, la *Federación Extremeña de Corales*¹⁶ (FECOEX) dona un total de 77 formacions corals, una xifra més alta però ben propera a la de la INE, l'augment de la qual és natural en els dos anys que han passat des de l'estadística nacional. En aquest segon cas observem una clara evolució pel que fa al nombre de formacions si tenim en compte que l'INE comptabilitza 64 corals l'any 2006. Ens és més difícil determinar l'evolució del nombre de bandes a la regió, però tant les dades de l'INE com les que es troben a la premsa local¹⁷ ens indiquen que el creixement és evident i que s'ha produït en els últims 6 anys.

D'altra banda, prenen una gran rellevància en l'activitat musical de la regió les societats filharmòniques de les quatre ciutats més grans: Badajoz, Mérida, Cáceres i Plasencia. Aquestes també són associacions sense ànim de lucre, l'objectiu de les quals es difondre la música clàssica i posar-la a l'abast de tothom. El impuls de les persones que mouen aquestes organitzacions ens donen una idea de l'estima que hi ha cap a la música, sobretot si tenim en compte que algunes d'elles tenen una antiguitat considerable i per tant una gran perspectiva cultural, com és el cas de la de Cáceres que ara ha complert ja 40 anys de la seva fundació. O bé la *Sociedad Filarmònica de Badajoz*, creadora de la gran part de l'activitat de música clàssica de la seva ciutat, a més d'assessora en programació.

Del mateix estil són les dues entitats de Joventuts Musicals a les poblacions de Zafra i de Los Santos de Maimona. Són també associacions que pretenen difondre la música clàssica i que organitzen i programen activitat musical en les seves localitats, però ho fan sota el nom de l'entitat que engloba aquestes associacions en tot l'àmbit europeu.

¹⁶ Federación Extremeña de Corales. <http://www.fecoex.com/pag/corales/>

¹⁷ Diario Hoy en versió digital.

<http://www.hoy.es/20100306/local/bandas-musica-resurgen-201003061602.html>

Detallarem l'activitat de les entitats sense ànim de lucre a l'apartat del sector privat i veurem quina és la seva aportació. Però el que ja podem afirmar és que, el fet de que existeixin i vagin guanyant protagonisme, demostra que hi ha un interès latent en la música clàssica i la seva difusió.

Un altre indicador de la valoració de la música clàssica per part d'un territori és l'existència de escoles de música i conservatoris. A Extremadura hi ha 6 centres que imparteixen de grau elemental, 7 de grau mitjà i un de superior reglats, nombre que va en augment però d'una manera més lenta degut als tràmits administratius regionals. Però cal destacar, sobretot, el creixement de les escoles de música, que podem analitzar segons la perspectiva de la Diputació de Badajoz, que informa sobre les ajudes donades anualment a les escoles de la seva província, adjudicades a la totalitat de centres que ho sol·liciten. Segons les seves dades, l'any 2005 hi havia 65 escoles i al 2009 ja havien passat a ser-ne 80, el que significa un creixement del 18,75% i l'existència d'una escola de música a més de la meitat de localitats de la província. Aquesta xifra dóna una idea de la importància que va prenent l'educació musical entre la població extremeña i garanteix que, en un futur no gaire llunyà, la població guanyarà sensibilitat cap a la interpretació musical i l'art en general.

3.4 Centralització de la cultura

Si bé comentàvem en el episodi econòmic que l'estructura de mercat estava basada en els serveis públics, és a dir, en el no mercat, en el cas de la cultura és un fet encara més accentuat i que determinant alhora de definir el mercat cultural extremeño.

Per conèixer la magnitud del desequilibri en el sector, analitzem primer les xifres d'inversió en cultura i les comparem a les estatals. La primera de les taules ha estat confeccionada amb les dades del Cultura base del Ministeri de Cultura¹⁸, on tenim el percentatge del pressupost invertit en cultura, d'una banda, i de l'altra, la inversió que suposa per habitant fins l'any 2007.

¹⁸ Ministerio de Cultura. Cultura base. Estadística de Financiación y Gasto Público en Cultura. <http://www.mcu.es/culturabase/cgi/axi>

La taula ens permet comparar les dades d'Extremadura amb les d'una altra comunitat autònoma amb una densitat de població semblant al d'aquesta, la Regió de Murcia, i amb la mitjana nacional.

	% invertido en cultura del total			Valores medios habitante (€)		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Extremadura	1,35	1,39	1,39	49,9	57,7	61,8
Murcia	0,96	2,17	1,70	25,2	61,4	52,1
España	1,07	1,21	1,22	34,1	41,3	44,4

Un cop revisades les xifres és molt clar que, tot i que en percentatges dins la despesa total hi ha certa estabilitat, quan es tradueix en despesa per habitant, la magnitud de la inversió es fa més evident. Els 61,8€ que es gasta la Junta de Extremadura per habitant és un esforç lloable per a enfortir la cultura, però el fet que quedi tan lluny dels resultats d'una comunitat semblant pel que fa a densitat de població i sobretot, de la mitjana nacional, ens dóna una idea del desequilibri que això pot generar. I aquesta conclusió queda reflectida en el quadre següent, on podem analitzar alguns dels efectes col·laterals del paternalisme del govern autonòmic en matèria de cultura, la despesa que en fa cada habitant, seguint les dades que ofereix el Cultura base¹⁹.

¹⁹Ministerio de Cultura. Cultura base.

http://www.mcu.es/culturabase/cgi/axi?AXIS_PATH=/culturabase/temas/t21/p21/a2005/I0/&FILE_AXIS=01004.px&CGI_DEFAULT=/culturabase/temas/cgi.opt&COMANDO=SELECCION&CGI_URL=/culturabase/cgi/

Gasto medio x espectador (euros)			
	2003	2004	2005
Extremadura	1,3	0,8	2,8
Murcia	4,5	6,6	5,9
España	7,5	7,6	8,2

Veurem en detall més endavant, quan parlem de les polítiques culturals, que el govern central es fa responsable directa o indirectament de la pràctica totalitat de l'activitat cultural de la regió. També és cert que no es consumeix cultura de manera heterogènia a tota la comunitat autònoma i que, per tant, les xifres positives d'ocupació dels grans equipament no són indicadors absoluts del que succeeix amb el consum cultural a la resta de la regió. Però, tot i així, les polítiques culturals són propenses a la gratuïtat a la cultura, fet que és més que qüestionable com a paradigma per la generació d'hàbits positius en el consum cultural i valoració de l'activitat consumida. Els factors esmentats de gratuïtat i poc consum cultural en les localitats més allunyades i amb menys infraestructures s'ha de sumar als preus baixos de les entrades quan s'han de pagar en les localitats més poblades i amb un volum d'activitat superior.

Podem veure més clarament en quin lloc es situen els preus en cultura comparant la capacitat recaptatòria en concerts de música clàssica tenint en compte l'índex d'ocupació. Seguim prenent com a referència les dades del Cultura Base per veure que en xifres de recaptació l'any 2005²⁰ només estan per sota de la comunitat autònoma d'Extremadura, la Rioja i les ciutats autònomes de Ceuta i Melilla. En canvi, si atenem als resultats de l'ocupació d'aquests concerts, observem que comunitats amb menys percentatge d'assistència o pràcticament la mateixa, tenen més capacitat recaptatòria, com són Aragó, les Illes Balears i Castilla La Manxa.

²⁰ Ministerio de Cultura. Cultura Base <http://www.mcu.es/culturabase/cgi/axi>

Aquestes dades estan ara ja una mica allunyades en el temps, però estudiant l'informe socio-econòmic del CES²¹ obtenim dades del 2008, un any marcat per la forta inflació, en les que, en canvi, el sector de l'oci i la cultura registren una inflació negativa del 1,3%, el que ens porta a pensar que la tendència és a mantenir-ne els preus o, en tot cas, baixar-los.

Però l'acció del govern autonòmic no finalitza en la inversió econòmica, si no que va molt més enllà i d'una manera molt activa. Per a que el fet artístic existeixi dins el mercat, concretament en de les arts escèniques i de la música, és necessària la intervenció de diferents agents: espais, finançament, públic, programadors, artistes, comunicació i producció, entre els elements més destacats. Doncs bé, en el cas d'Extremadura existeix sector privat tant sols en els tres últims casos: artistes, comunicació i producció. La resta d'elements només els proporciona el govern autonòmic a través de les seves xarxes, plataformes, infraestructures, inversions i treballadors propis. Aquesta realitat dibuixa un escenari amb unes característiques concretes que cal analitzar per saber com es pot introduir un producte i ser competitiu en el mercat cultural.

Amb l'objectiu d'estructurar òptimament la informació, dedicarem un capítol a l'administració pública i un altre al sector privat.

²¹ Informe socio-econòmic 2008 del *Consejo Económico y Social de Extremadura* http://www.cesextremadura.es/actividades/informe-socioeconomico/2008_2_memoria_socioeconomico.pdf (pàg. 131)

Capítol 2. ESTUDI DE MERCAT

ADMINISTRACIÓ AUTONÒMICA

Accions i estratègies culturals

Desgranarem les accions que realitza la Junta de Extremadura en matèria de cultura, especialment d'arts escèniques i veurem així les estratègies que se'n desprenen i quines conseqüències tenen en el mercat el paper del govern central. En una regió on la cultura està tan centralitzada, és necessari conèixer l'estructura del departament de cultura, el nivell i àrees d'intervenció i les estratègies desenvolupades.

L'estructura de la Conselleria de Cultura es divideix en tres grans blocs:

- *Dirección General de Patrimonio Cultural*
- *Dirección General de Turismo*
- *Dirección General de Promoción Cultural*

Aquesta última és la que es dedica a les arts escèniques, com recull el redactat de la seva missió: "Donar el impuls, i en cada cas, realitzar la gestió de les accions encaminades a la producció, promoció i difusió de les arts escèniques, la música, el cinema i la literatura. Recolzar la creació individual o col·lectiva i en especial a l'extensió del llibre i les biblioteques com a instrument d'acció cultural. També correspon al D.G. de Promoció Cultural el foment i recolzament d'iniciatives institucionals i socials que facilitin la participació i l'accés als ciutadans als béns culturals com a eina d'igualtat i d'emancipació social"

Organismes que formen part d'aquest departament:

- Centro de las Artes Escénicas y de la música de Extremadura- CEMART
- Editora Regional de Extremadura
- Registro territorial de la Propiedad Intelectual

- Filmoteca de Extremadura
- Biblioteca de Extremadura
- Coordinación del Plan de Fomento de la Lectura

Compta amb dues unitats per desenvolupar el pla:

- Servicio de bibliotecas
- Servicio del libro y promoción cultural

El primer dels organismes que depenen de la D. G. Promoción Cultural és el **CEMART**, dedicat exclusivament a les arts escèniques i de la música amb l'objectiu de facilitar l'activitat d'aquest sector. El CEMART realitza una tasca bàsicament de coordinació entre tots els elements que formen part de la vida artística d'Extremadura: programadors, equipaments, administració pública i artistes. Pretén que aquesta funció centralitzadora sigui d'ajuda per al desenvolupament de les arts escèniques, facilitant la tasca de cada un dels agents. Desglossem el que ens mostra CEMART per entendre com funciona i quins són els seus objectius.

L'accés a CEMART es realitza principalment per la seva pàgina web²², on hi trobem en la seva pàgina d'inici la classificació des les arts escèniques en música, dansa i teatre. A més a més, a la pàgina de inici ens assenyala organismes i accions per destacar allò que volen donar a conèixer i que és prioritari o bé més útil per a l'usuari. Cal conèixer com s'articulen cada una de les accions i organismes per entendre la tasca que realitza Promoció Cultural a través de CEMART. Per poder clarificar com gestiona l'activitat dels diferents agents, classificarem cada un dels ítems que ens mostra en:

1. Equipaments o organitzacions que gestiona la D.G. Promoció Cultural
2. Compilacions, accions o iniciatives de la D.G. Promoció Cultural sense ser-ne pròpiament titular de la gestió

²² <http://www.cemart.es>

3. Altres iniciatives i accions de la Conselleria de Cultura fora de la gestió de CEMART

1. ORGANISMES I ORGANITZACIONS QUE GESTIONA LA D.G. PROMOCIÓ CULTURAL A TRAVÉS DE CEMART

La *D.G. Promoción Cultural* té diferents maneres de gestionar els seus equipaments o organismes i això depèn de si és l'únic titular de la gestió o si la comparteix amb d'altres administracions o organitzacions privades. Hem de tenir en compte que entre aquests organismes o espais es troben tots els recintes escènics que podem considerar amb una infraestructura i equipaments adequats per a un espectacle o concert de mitjà o gran format, sigui en règim exclusiu o compartit. Hi ha algunes excepcions pel que fa als espais per a arts escèniques que quedaran especificats en el sector privat. Més endavant veurem com també els equipaments de petit format són propietat de l'administració pública, encara que, en aquest cas, normalment són dels ajuntaments. Seguint el criteri de titularitat exclusiva de la Conselleria de Cultura o compartida, diferenciem tres models de gestió:

1.1 Organismes que depenen exclusivament de la Junta de Extremadura

1.1.1. Sala Trajano: És l'únic teatre de la ciutat de Mérida (sense comptar el teatre romà) i la programació anual és dissenyada pel mateix CEMART, que té la seva seu en aquesta ciutat.

1.1.2. Escuela Superior de Arte Dramático de Extremadura: tot i que CEMART encara no ho recull a la seva pàgina web, aquest centre educatiu substitueix el que fins ara era la *Escuela de Teatro y Danza*. Hi ha hagut un canvi estructural recent que implica el reconeixement del títol que s'hi obté i el trasllat de la seu a Cáceres. Aquest canvi d'ubicació ha requerit una inversió molt important per part de la Junta per adequar un antic convent jesuïta de 4.820m² i dotar-lo d'unes modernes instal·lacions. S'han incorporat dues promocions d'estudiants a aquest nou centre i preveuen tenir un centenar d'alumnes en dos anys més, quan arribaran al màxim de la seva capacitat prevista. A més a més, des del

centre s'ofereixen a l'estiu cursos d'iniciació de diferents disciplines dramàtiques per a aficionats amb matrícula gratuïta.

1.1.3. Auditorio de Cáceres: és un auditori que ha de ser gestionat per l'administració pública, però desconeixen encara quina serà la fórmula concreta ja que l'equipament encara està en obres de remodelació.

1.2 Consortis amb altres administracions públiques i entitats privades

La Junta i la resta d'administracions públiques han establert la fórmula del consorci que permet la unió d'organismes públics i la incorporació de entitats privades

1.2.1. Consorcio Gran Teatro: És l'espai escènic més emblemàtic de Cáceres, un teatre a la italiana de 1926 amb aforament per 543 espectadors. Aquest estiu passat ha estat remodelada la seva platea per oferir més comoditat al públic que hi assisteix. La seva programació és variada, conté festivals, cicles i altres iniciatives com la *Muestra de Artes Escénicas en Extremadura*, entre d'altres. En aquest consorci hi intervenen la Junta de Extremadura, l'Ajuntament de Cáceres, la Diputació de Cáceres i com a entitat privada, Caja Extremadura.

1.2.2. Consorcio López de Ayala: L'únic teatre de la ciutat de Badajoz pertany ara a la Junta de Extremadura, l'Ajuntament de Badajoz, la Diputación de Badajoz y Caja Badajoz. Un edifici que data de 1886 però que ha estat reconstruït diverses vegades i al que es va dotar de noves instal·lacions al 1993, amb capacitat per a 752 espectadors. En la seva programació generalista combina bàsicament teatre (també teatre familiar) i música, especialment clàssica i popular. Presenta una volum d'activitat superior que el teatre de Cáceres, una dada interessant tenint en compte que té mig milió menys de pressupost el que té més activitat. A més, Cáceres té com a únic element de música clàssica la programació de la Orquesta de Extremadura. En el cas de la ciutat de Badajoz, on la orquestra hi té la seu, els concerts es realitzen al *Palacio de Congresos Manuel Rojas* i, per tant, el teatre confecciona la pròpia

programació de música clàssica complementant la de la orquestra de la comunitat.

1.3 Fundacions

1.3.1. Fundación OEX: Com en els organismes que hem descrit anteriorment, en aquest també hi intervenen l'administració pública i entitats privades. Entenem que han optat per aquesta fórmula perquè el fundador, en aquest cas la Junta d'Extremadura, és qui posa el patrimoni al voltant del qual es desenvoluparà la fundació. Sabem que la Junta n'és l'actor principal a tots els nivells perquè així ho deixa entreveure la presentació de la orquestra a la seva pàgina web: "La Orquesta de Extremadura, creada por la Junta de Extremadura en el año 2000[...]". Els altres components del patronat són Diputació de Badajoz, Diputació de Cáceres, Caja Extremadura, Fundación Maimona i Universidad de Extremadura. Observem la inclusió de totes dues diputacions en aquesta fundació, i això s'explica per la vocació de donar servei a tota la comunitat extremeña, encara que la seva seu estigui a Badajoz. Aquesta fundació va començar la seva activitat amb la creació de la Orquesta de Extremadura a l'any 2000, però ha anat creixent fins a la formar la Orquesta Joven d'Extremadura al 2005 i el Coro de la Orquesta de Extremadura al 2007.

2. COMPILACIONS, INICIATIVES O ACCIONS EMPRESES PER LA D.G. PROMOCIÓ CULTURAL SENSE SER-NE TITULAR DE LA GESTIÓ

2.1 Red de teatros

Aquests són els objectius d'aquesta iniciativa, segons els seus promotors²³:

Crear un marc permanent que faciliti l'establiment de mecanismes de comunicació i col·laboració amb el sector escènic a nivell regional. Conformar nous esquemes de treball que estimulin la creació i la formació de públics en l'àmbit de les arts escèniques amb la nova perspectiva de reptes inherents a les dinàmiques del segle XXI. Facilitar la dinàmica de programació artística dels espais, molt especialment els de titularitat pública, potenciant la cooperació i col·laboració entre ells, així com en altres

²³ <http://www.cemart.es/lared.html>

àmbits específics. Obrir vies de comunicació entre els diferents agents que intervenen en el desenvolupament de polítiques sectorials com creadors, productors, distribuïdors i gestors culturals. Afavorir el reciclatge, actualització i formació permanent dels professionals del sector. Conèixer i acollir les propostes artístiques més innovadores.

La *Red de teatros* es troba sota la tutela de la Conselleria, dins el CEMART, i està formada per 45 equipaments de titularitat pública, bé siguin de la mateixa Conselleria de Cultura o dels ajuntaments. S'estableixen uns requisits mínims d'aforament, infraestructura i dotació tècnica que permeten la realització d'espectacles de petit i mitjà format (en alguns casos, també gran format): programació estable, infraestructura per espectacles professionals i un aforament mínim de 200 localitats. Aquesta és una iniciativa pensada sobretot per a les persones que hi treballen: artistes i programadors. La tasca de recopilació de les sales adequades per a representacions professionals, es complementa amb la confecció de catàlegs d'artistes que ofereix també CEMART, el que permet al programador accedir fàcilment a la informació dels artistes: descripció de l'espectacle, número d'artistes, catxet i necessitats tècniques. Més endavant veiem detalladament quina informació trobem en aquesta guia. La Red és també un organisme de recolzament al que poden acudir els responsables de dels espais i els artistes. Tot aquest esforç tindrà el seu fruit si es millora la qualitat artística alhora que s'arriba a més públic en tot el territori.

A aquesta xarxa d'espais se li suma la confecció de dos catàlegs anuals dedicats a les arts escèniques. El que compren els períodes de setembre a gener està format per artistes extremenys i de fora de la regió, en canvi, el de febrer a agost, incorpora només artistes d'Extremadura, com a eina de recolzament. Per formar part dels catàlegs s'ha de superar la selecció que dirigeix una comissió d'experts. Els programadors municipals que seleccionin artistes del catàleg gaudeixen d'un descompte del 40% del preu del caixet. A aquesta avantatge econòmica, se li suma la confiança que transmet la selecció que realitza CEMART, per tant, tots els programadors trien els artistes d'aquest catàleg.

2.2 Teatre amateur

El teatre amateur té una importància cabdal en l'activitat de les arts escèniques, el gran nombre de representacions d'aquestes companyies donen una idea de la quantitat de persones que s'hi dediquen i la repercussió que això té. Com hem comentat en un apartat anterior, la Junta ha volgut donar-li rellevància a aquesta activitat col·laborant a difondre-la i a gestionar-la mitjançant el CEMART, facilitant-los el seu desenvolupament i aconseguint alhora divulgar el teatre programant activitat artística de qualitat acceptable o bona a baix cost.

A més a més de la *Red de Teatros* i la *Muestra de Teatro Amateur* que hem vist abans, el CEMART programa el *Certamen de Teatro Amateur* anualment. Aquest mostra el impuls que es dona també des dels municipis, que materialitza en 12 certàmens dedicats a aquestes companyies, convertint-se en una plataforma per donar a conèixer aquests artistes. Aquests certàmens queden recollits en el CEMART perquè les companyies puguin trobar-ne la informació necessària.

2.3 Festivals

Els festivals són plataformes de difusió i alhora dinamitzen d'una manera important la vida cultural d'una localitat. La pàgina web de CEMART fa un esforç de recopilació per mostrar els festivals de teatre, música i audiovisuals que tenen lloc a Extremadura. És una acció que afavoreix la difusió d'aquests esdeveniments, ajuden a informar als artistes que vulguin posar-se en contacte amb un festival i donen una guia a tots els programadors on poder tenir un primer contacte amb altres companys. Tot i que, com veurem més endavant, si es necessita informació exhaustiva, la *Guia de la música* dona informació més concreta sobre els agents del sector musical. Val a dir que no hi apareixen els festivals organitzats per les diputacions i que s'inclouen com a festivals les mostres o certàmens. De tots els festivals que apareixen, n'hi ha uns quants que són gestionats per SCENA, un organisme que pertany a la Junta de Extremadura i d'altres dels que no es concreta qui és el promotor o organitzador, el més habitual és la dels ajuntaments que donen suport de la participació ciutadana a través d'entitats privades.

2.3.1. SCENA: És una plataforma creada per la D.G. Promoció Cultural amb l'objectiu de recolzar els festivals, la seva organització, regulació i assegurar-se una certa qualitat en les propostes. SCENA selecciona entre els festivals que es presenten els que considera que tenen més rigor i qualitat, assessorant-los i oferint-los totes les facilitats per a la millora de la gestió. La selecció dels festivals la realitza el Consejo de SCENA, format per persones de reconegut prestigi i agents implicats dels propi sector. S'avaluen la qualitat temàtica de la programació, l'organització, les infraestructures, la repercussió i el recolzament econòmic que hagin aconseguit fins el moment de la selecció. Aquells festivals que passen a formar-ne part, es regeixen pel Reglamento SCENA, un document on hi figuren les normes de funcionament, correcta utilització de la marca, procés de seguiment, coordinació de calendaris i ajudes per a la redacció del reglament de règim intern, entre d'altres. Tot aquest esforç de regulació assegura solvència, qualitat i seguretat als festivals que reben el suport d'aquest organisme.

FESTIVALS GESTIONATS PER LA D.G. PROMOCIÓ CULTURAL A TRAVÉS D'SCENA ²⁴		
DISCIPLINA*	LOCALITAT	FESTIVAL
Música	Cáceres	FESTIVAL WOMAD
		IRISH FLEADH
		XXXIV FESTIVAL FLAMENCO DE CÁCERES
		FESTIVAL PLAY! CÁCERES 2016
		MAQUIN@RTE (Electrònica)
	Badajoz	XXV FESTIVAL IBÉRICO DE MÚSICA (<i>Clàssica</i>)
		BADASON "FLAMENCO Y FADOS"
	Plasencia	FESTIVAL INTERNACIONAL FOLK DE PLASENCIA

²⁴Dades de l'anuari cultural 2008
<http://www.culturaextremadura.com/opencms/opencms/Cultura/anuario/anuario08/index.html>

	Villafranca de los Barros	XI CERTAMEN INTERNACIONAL JOVENES INTÉRPRETES "PEDRO BOTE".
	Alburquerque	XIII FESTIVAL CONTEMPORÁNEA (<i>pop indie</i>)
	Yuste	XIII Edición CONCIERTOS DEL EMPERADOR
	Itinerante	FESTIVALES FLAMENCOS DE EXTREMADURA
Teatre	Cáceres	XIX FESTIVAL DE TEATRO CLÁSICO DE CACERES
	Badajoz	XXXI FESTIVAL INTERNACIONAL DE TEATRO Y DANZA CONTEMPORÁNEOS DE BADAJOZ.
	Mérida	LIV FESTIVAL DE MERIDA. Teatro y Anfiteatro
	Alcántara	XXIV FESTIVAL DE TEATRO CLÁSICO DE ALCANTARA
	Villanueva de la Serena	FESTIVAL INTERNACIONAL DE TEATRO DE CALLE
	Alburquerque	FESTIVAL MEDIEVAL VILLA DE ALBURQUERQUE
	Zalamea de la Serena	XV Edición EL ALCALDE DE ZALAMEA
	Hervás	XII Edición LOS CONVERSOS DE HERVÁS
	La Albuera	LA BATALLA DE LA ALBUERA
Audiovisuales	Cáceres	XIII FESTIVAL ENVIDEO
	Badajoz	XIV FESTIVAL IBÉRICO DE CINE

* **Dansa:** *Aquesta disciplina no queda reflectida a la llista de festivals que recopila CEMART, però cal tenir en compte que a més del Festival de teatre i dansa contemporànies de Badajoz hi ha la Danzamaratón de Extremadura, que ja prepara la seva VIII edició a la seva seu, el Gran Teatre de Càceres.*

A més a més dels festivals que depenen de la D.G. Promoció Cultural, trobem un bon nombre d'aquests esdeveniments que, com comentàvem anteriorment, són gestionats per la iniciativa privada en col·laboració amb els ajuntaments.

TOTALITAT DE FESTIVALS A LA COMUNITAT AUTÒNOMA D'EXTREMADURA *			
DISCIPLINA	GÈNERE	Gestionats per la D. G. Promoció Cultural	Gestió privada i/o municipal
Música	Popular	8	19
	Clàssica	3	10
	Folk	1	7
Teatre	Clàssic	3	
	Contemporani	1	
	De carrer	1	
	Circ		1
	Popular	4	6
	Altres		7
Audiovisuals	Cinema	1	6
	Vídeo	1	3

* La D.G. Promoció Cultural no inclou en el llistat els festivals gestionats per les diputacions, en un altre apartat d'aquest estudi analitzarà la seva activitat.

Per tant, pel que fa als festivals, trobem que la participació de l'administració pública és compartida, sovint amb les entitats privades. Això s'explica perquè les administracions locals poden donar suport en forma de recursos: econòmics, infraestructura i personal. La iniciativa privada, sovint d'associacions sense ànim de lucre, permet assegurar una identificació de la població amb el festival i que l'entitat actuï com a especialista, fent-se responsable de la confecció de la programació del festival. Les entitats duen a terme, doncs, un treball desinteressat que és alhora imprescindible per a l'existència del festival.

2.4 Subvencions i ajudes

Cada un dels blocs en els que s'estructura la Conselleria recull les ajudes específiques que la Junta destina als tres sectors de cultura: patrimoni, turisme i promoció cultural. En el cas de patrimoni, hi ha només dues ajudes publicades per a

l'any i val a dir que són totes dues destinades al foment de l'activitat en arts plàstiques, dirigides als artistes i a les galeries. En turisme, hi ha tres ajudes per al 2008, dues d'elles dedicades a recolzar la tasca de les empreses privades i una última per a potenciar les *Fiestas de interés turístico nacional*. Detallem a continuació les 11 ajudes que ofereixen la Junta per a la promoció cultural²⁵

1. A Associacions culturals per al desenvolupament de projectes innovadors d'interès cultural.
2. Activitats culturals en col·laboració amb els municipis de la Comunitat Autònoma d'Extremadura
3. A corporacions locals amb escola municipal de música
4. Creació literària
5. Producció de llarg metratges
6. Producció de curtmetratges
7. Creació de guions
8. Perfeccionament i ampliació d'estudis musicals, de dansa, cinema i audiovisuals a centres nacionals o de l'estranger
9. Producció teatral, dansa y música professionals
10. Espectacles o concerts professionals de teatre, música i dansa d'Extremadura per la realització d'actuacions o gires fora de la Comunitat Autònoma
11. Construcció, adequació, rehabilitació i/o equipament d'espais escènics de gestió privada

Val a dir que no hi ha un nombre massa elevat d'ajudes i només n'hi ha una específica per a la producció d'arts escèniques. D'altra banda, la última de les ajudes ens obre la possibilitat de trobar espais per a la difusió de les arts escèniques, que seran descrites a l'apartat de sector privat. A part d'aquestes dues ajudes, la resta van encaminades al cinema, una disciplina poc desenvolupada a la regió, ajudes a localitats

²⁵ <http://www.cemart.es/ayudas/index.html>

concretes (reforçant el paper de les diputacions) o a projectes innovadors, el que és una nomenclatura molt genèrica i pot encabir totes les disciplines artístiques.

Analitzant els requisits, comprovem també que en totes es demanen anys d'experiència com a grup o tenir ja productes al mercat. Se'n desprèn, doncs, que no hi ha un recolzament als artistes que comencen per a la inserció en el mercat laboral.

2.5 Guia de la música

Des de l'administració pública consideren el teixit empresarial que envolta la música un impulsor econòmic i una eina per a assolir interessos de caire social, cultural i educatiu per a la comunitat. La confecció de la guia de la música té com a objectiu ser un aparador pels agents del mercat musical, ser una eina professional que faciliti la tasca als que hi intervenen: artistes, promotors i altres empreses del sector cultural. Amb aquesta guia es fa una tasca de recopilació semblant a la que fan amb la *Red de teatros*, però es diferencia en que, si bé és una eina molt útil per als programadors d'espais públics, deixa entreveure que aquest esforç va més encaminat a recolzar el sector privat, facilitant informació sobre artistes i empreses, els elements del sector privat, i ajudar-la així en el seu creixement.

2.6.1. Contingut de la guia²⁶

Grups de música per gèneres			
Informació	Fotografia dels components, breu descripció del grup i/o l'espectacle i les seves dades de contacte (o dels representants): telèfon, mail i web.		
Gènere	Número de grups	Gènere	Número de grups
Cantautor	9	Clàssica	26
Electrònica	7	Flamenc	26
Folk	21	Jazz	12
Pop/Rock	70		

²⁶ http://www.cemart.es/guia/Guia_musica_Extremadura.pdf

Empreses	
Informació	Dades de contacte d'empreses del sector cultural
<i>Classificació</i>	<i>Núm. d'empreses</i>
Lloguer d'equips de so i il·luminació	17
Productores d'espectacles i esdeveniments	14
Representants d'artistes	13
Sales de concert	27
Venda d'instruments musicals i d'equips	16

Col·lectius

És un recull d'entitats privades que es dediquen a la promoció i difusió de la música a Extremadura, un total de 13 associacions i federacions a les que és útil recórrer per a conèixer un àmbit concret de la música des de la perspectiva dels col·lectius socials i la participació ciutadana.

Festivals

De nou trobem un recull de festivals que tenen lloc a la geografia extremeña, realitzat aquesta vegada d'una manera molt més exhaustiva aprofitant la concentració en el sector musical i mostrant més informació sobre els festivals: qui ho organitza, on té lloc i més dades de contacte que el mail que apareix en el apartat de Festivales de la web de CEMART²⁷.

2.6 Escenarios móviles

Els escenaris mòbils existeixen a Extremadura des de l'any 1984 degut a la evident necessitat de dotar d'infraestructures que permetin desenvolupar activitat artística a les poblacions que tenen molt pocs habitants i que, a més a més, estan situats a l'àrea rural i a una distància considerable de les poblacions grans de la regió. Aquests escenaris consisteixen en dos camions que incorporen l'escenari i la dotació

²⁷ http://www.cemart.es/festivales_extremadura/todos.htm

tècnica necessària i els donen la oportunitat de tenir durant uns dies un escenari adequat per a representacions teatrals o musicals als municipis que tenen menys de 2.000 habitants. Juntament amb la infraestructura, s'ofereix la programació que dura tres dies i està formada per grups de música, teatre i agrupacions folklòriques que realitzen un total de 3 o 4 representacions durant els tres dies. Aquesta fórmula permet oferir entre els mesos de juny i setembre (normalment coincidint amb les festes patronals) activitat artística a poblacions que no s'ho podrien permetre econòmicament. Per sol·licitar la presència d'aquestes unitats mòbils, la Junta ofereix una ajuda addicional per als municipis que ho demanin²⁸. En xifres de 2008²⁹ la repercussió d'aquesta iniciativa va beneficiar a 58 poblacions i va arribar als 200 espectacles.

3. ALTRES INICIATIVES I ACCIONS DE LA CONSELLERIA DE CULTURA FORA DE LA GESTIÓ DE CEMART

Un cop descrita i analitzada la tasca que realitza la Conselleria pel foment i la difusió de les arts escèniques a través de CEMART, és interessant conèixer altres accions que ha emprès la conselleria i que queden fora de la plataforma de CEMART, seguint objectius paral·lels i treballant de manera coordinada.

3.1 Cultura Extremadura

És una plataforma de difusió de l'activitat cultural a través d'una pàgina web³⁰ que està en funcionament des de l'any 2008. En aquesta pàgina es centralitza tota la informació al voltant de la cultura que genera, gestiona o està vinculada d'alguna manera amb la Conselleria de Cultura. Dóna també la opció de rebre gratuïtament la revista mensual ECO, ja sigui en paper o en format digital. Aquesta revista informa de l'actualitat cultural a Extremadura en totes les seves vessants, amb articles descrivint les activitats, oferint descomptes per algunes activitats i posant en relleu notícies recents.

²⁸ Veure pàg.20 **2.4 Subvencions i ajudes**

²⁹ <http://www.culturaextremadura.com/opencms/opencms/Cultura/anuario/anuario08/index.html>

³⁰ <http://www.culturaextremadura.com>

Cultura Extremadura també té a la pàgina web l'agenda cultural dividida en les dues províncies de Càceres i Badajoz a una setmana vista amb la informació mostrada de forma clara i visual.

Ofereix altres serveis com la descàrrega d'articles i informació que estigui a l'abast de la Junta i es pugui publicar al voltant de la cultura (bases de convocatòries, resolucions...), accedir a l'actualitat de cada bloc de cultura (promoció, turisme i patrimoni), fer suggeriments a través de la bústia o accedir a l'anuari cultural des de l'any 1999, així com a un directori amb les dades de contacte dels organismes relacionats amb cultura i la Junta de Extremadura.

És un mitjà ràpid i actual per a garantir la difusió de l'activitat cultural. Pot semblar un mitjà parcial perquè difon aquella activitat que és gestionada o està vinculada d'alguna manera a la Junta, però ara ja sabem que la promotora de gran part de l'activitat de la regió és l'administració regional i, per tant, poca informació cultural queda fora d'aquesta font.

3.2 Anuari Cultural

La mateixa pàgina web de *Cultura Extremadura* ens dona accés als anuals culturals des de l'any 1999 al 2008 per a la seva consulta i descàrrega. L'anuari ha anat patint modificacions i reordenacions dels continguts, però és bàsicament un recull i una valoració de l'activitat cultural de l'any. La informació que s'ofereix s'ha tornat més organitzada i més atractiva visualment, tot i que es perden dades interessants, com les de consum cultural. De manera resumida, el que apareix en els anuals és informació dels següents aspectes:

Altres institucions: Sempre apareixen dades sobre les iniciatives vinculades a Caja Badajoz, Caja Extremadura, Diputació de Badajoz i Diputació de Càceres.

Xifres: Al voltant de les inversions realitzades per la Junta en forma de plans, ajudes, beques o subvencions.

Director: Amb les dades dels organismes i persones que treballen a la Conselleria de Cultura.

Estación Cultura: Un programa cultural que es desenvolupa des de fa uns anys i que detallem en el proper apartat

Esdeveniments, accions o iniciatives culturals singulars: O bé perquè no tenen lloc cada i són per tant un fet puntual com la Mostra d'arts escèniques, o bé perquè s'acaben d'incorporar a l'activitat de la regió com el Pla d'acció teatral.

Patrimoni Cultural

Turisme

Promoció Cultural

- a. *Red de teatros*
- b. *Escuela Superior de Arte Dramático*
- c. Escenaris mòbils
- d. Teatre amateur
- e. Espais
- f. Festivals- Scena
- g. Música
- h. Audiovisuals
- i. Biblioteques

3.3 Estación Cultura

Cada una de les estacions de l'any s'utilitza com a pretext temàtic per a donar a conèixer la oferta cultural dels mesos que pertanyen a la estació. És a dir, de tota la oferta que té lloc durant una de les estacions, es selecciona el que té més renom i prestigi i es posa en relació amb altres elements culturals: objectes artístics, antiguitats, monuments, el patrimoni arxivístic, documental, bibliogràfic, audiovisual, immaterial i etnogràfic. Parteixen dels conceptes de Patrimoni Integral, Paisatge Cultural i Producte Cultural per oferir una visió global de la Cultura Extremenya, un concepte cultural ampli que va més enllà del fet artístic o de la manifestació cultural.

Aquesta iniciativa té una clara intencionalitat turística i de difusió. Pretén donar-se a conèixer a través de grans esdeveniments culturals que tenen lloc de manera singular i posar en valors altres elements de la regió unint-los grans esdeveniments i convertint-los en un sol eix temàtic. Al voltant de cada gran esdeveniment s'han dissenyat rutes o itineraris culturals que els connecten amb altres espais, escenaris i manifestacions ampliant la oferta i la informació sobre la regió, conduint al visitant a fer un recorregut a través d'una oferta cultural més global.

Segons exposa la Junta de Extremadura a la web d'*Estación Cultura*³¹, el que volen oferir és:

- **Entreteniment:** Gaudir d'un temps i activitat lliure, lúdica i recreativa, una activitat que permeti refrescar tant el cos com l'esperit
- **Sociabilitat:** Trobar-se amb altres, mirar a altres persones i estar amb elles, participar en activitats públiques compartides, veure a través dels ulls d'altres individus.
- **Aprenentatge:** Recopilar i adquirir informació, percebre coses noves, exercitar la curiositat, intentar comprendre, contemplar i reflexionar, desenvolupar aptituds cognitives, ampliar la dimensió de la realitat, obrir la ment i entrar en el deliri de la creació
- **Estètica:** Submergir-se en percepcions sensorials i plàstiques, comparar coses, descobrir, participar en una activitat intensa i extensiva, establint ponts de connexió entre els continents i els continguts, entre la forma i el fons, captant allò intangible, el concepte mitjançant el que és concret.
- **Rellevància:** Celebrar un esdeveniment, connectar amb el passat, el testimoni històric, la cadena de causes i efectes, el moviment i la continuïtat en el temps, per arribar al present en l'escenari real que ens permet interpretar la biografia col·lectiva i individual. Partir del fet social total per desenvolupar actituds subjectives de

³¹ <http://www.extremaduraestacioncultura.com>

sensibilització que estableixen ponts amb la conservació, el respecte i la posada en valor del paisatge cultural com a plataforma cap a un futur en creixement i imaginatiu.

- **Delit:** Trobar la màgia, fascinació, enamorar-se dels objectes, llocs, pensament, creences, sons, olors, colors i una festa dels sentits per sortir de la rutina de la vida quotidiana.

El que es desprèn fàcilment d'aquestes línies és una necessitat de fer màrqueting de les seves qualitats com a regió i ho fan mitjançant la cultura en el seu sentit més ampli. Volen fomentar el turisme dels extremerys cap a les zones de la regió que no coneixen, que trobin un motiu per desplaçar-se, que el fet de tenir-ho tot lligat els animi a donar el pas de saber més de la seva comunitat autònoma (i, és clar, sentir-se encara més satisfets de ser extremerys). I per altra banda, es ven a l'exterior, i l'ham que han de picar és el dels grans esdeveniments culturals que tenen lloc a Extremadura de tant en tant. Seria un èxit aconseguir que arribessin persones d'altres regions i, a més de conèixer allò que té més repercussió, que *Estación cultura* els acompanyés a altres llocs i moments importants per a saber què és Extremadura a través de la cultura.

4. CONCLUSIONS

La Direcció General de Promoció Cultural és la part de la Conselleria important per al desenvolupament del projecte d'EXTREMART, és una branca de la Conselleria molt àmplia que atén a les arts escèniques i la música, entre d'altres. Aquesta es defineix en la seva missió com la responsable de donar impuls a l'activitat cultural de la regió, a més a més de recolzar la que ja està iniciada, per donar-li continuïtat i consolidació en el territori. Això dóna una idea del punt en el que es troba la cultura a Extremadura, en un creixement, com indiquen les xifres al inici del capítol, però que sovint no aconsegueix ser massa rica ni arribar en igualtat de condicions a tot el territori.

L'organisme que gestiona directament el sector que ens interessa és CEMART, una plataforma de centralització d'informació i de recursos. Els projectes que han

desenvolupat van marcant el camí que seguirà l'activitat cultural. El primer, l'esforç regulador de la *Red de teatros*, des de la infraestructura fins a la programació, iniciativa que ens permetria entrar en una xarxa de distribució, difusió i exhibició. Aquesta té un gran nombre d'equipaments i permet donar a conèixer el producte a tot el territori. Cal veure sobretot de quina manera es pot entrar en el circuit de programació, formant part així les programacions dels diferents espais i la viabilitat de dissenyar petites gires per les sales que estan dins de la *Red de teatros* amb els productes familiars dedicats al públic escolar. A més a més del control dels espais adequats per a EXTREMART, CEMART ofereix també una plataforma de difusió força útil, la Guia de la música, un catàleg on es troba àmplia informació dels agents musicals. Per tant, tant la *Red de teatros* com la *Guia de la música* serien eines destinades als programadors municipals i, en el cas de la guia, els permet informar-los sobre el cartell d'artistes actualitzat i com posar-se en contacte amb ells per a una possible contractació.

Els festivals tenen importància també per la Junta i se'ls fomenta i promociona a través de la plataforma SCENA. La difusió de la informació sobre l'activitat que realitza presenta algunes imprecisions entre les diferents fonts consultades: anuaris culturals, CEMART i SCENA. Agafant com a referència la informació dels anuaris, comptem amb uns quants festivals dedicats a la música clàssica i recolzats per SCENA. Formar part de festivals que reben el seu suport donaria nom al producte i seria alhora una molt bon aparador. Però aquesta vegada, tot i que la gestió passa per la *D. G. Promoción Cultural*, caldria concretar que qui programa és l'entitat que gestiona el festival. Per tant, es tractarà amb els promotors dels dos festivals de música clàssica amb el segell SCENA: *Festival Ibérico de música* (Badajoz) i *Conciertos del Emperador* (Yuste). És una via de difusió singular, probablement només es podrà anar una vegada a un festival, però si és una empresa amb continuïtat podrà oferir diversitat de programacions i tornar a ser en els cartells dels festivals.

Però els grans aparadors de la regió són els 4 teatres principals: *Teatro López de Ayala* (Badajoz), *Gran Teatro* (Cáceres), *Teatro Alkazar* (Plasencia) i *Sala Trajano* (Mérida). Cada equipament té un responsable de programació, però en el cas de

Mérida, Badajoz i Cáceres, els equipaments són propietat de la Junta (encara que amb titularitat compartida) i d'aquesta depèn que s'aprovi la programació anual. Formar part del catàleg d'artistes de CEMART afavoriria la presència a les programacions dels grans equipaments pel prestigi i perquè aquests també fan la tria entre els artistes seleccionats per CEMART.

En resum, a través de la Conselleria de Cultura un producte cultural pot entrar en el circuit de programació de 45 espais de la regió. I no només hi ha aquesta possibilitat, si no que, el fet de no formar part del catàleg de la xarxa, deixa fora de qualsevol opció de ser competitiu. El pas d'entrar al catàleg serà definitiu per a que es produeixin ventes dels productes i s'obtingui presència i visibilitat. Veurem també més endavant la importància que prenen les societats filharmòniques i les universitats populars.

Abans de poder veure la presència d'agents del sector privat, detallarem l'actuació en matèria de cultura de les diputacions, com a responsables de la promoció cultural preferentment a les localitats de menys de 20.000 habitants i que, per tant, tenen més dificultat per accedir-hi.

Capítol 3. ESTUDI DE MERCAT

ADMINISTRACIÓ PROVINCIAL

1. DIPUTACIÓ DE BADAJOZ

En l'Àrea de Cultura y Acció Ciudadana destaquen la necessitat de recolzar als ajuntaments per a la realització d'activitats culturals ja que sovint els municipis no compten amb mitjans suficients.

Al seu *Plan de Objetivos 2007-2011*³² detallen les línies d'actuació per a l'Àrea de Cultura y Acció Ciudadana, on destaca la promoció i difusió de la música, de manera específica, mitjançant concerts de música clàssica, flamenc, folklore, entre d'altres. Aquestes i altres intencions queden resumides en els següents objectius:

- Recolzar als municipis petits i mitjans en la seva programació cultural
- Apropar la música aquells ciutadans que tenen més difícil accés a ella
- Potenciar l'activitat de les Escoles i Bandes Municipals de Música
- Recolzar a grups, corals i solistes de la província.

Per a dur a terme aquests objectius, tenen convenis amb les dues entitats bancàries principals: Caja Extremadura, que aporta 230.000€, i Caja Badajoz que hi inverteix 300.000€. Amb aquest finançament, realitzen les següents actuacions en les poblacions de menys de 20.000 habitants:

- Concerts *Hojas de álbum al Patio de las Columnas* a Badajoz
- Concerts de diferents grups com *Libertango*, *Música maestro* i de guitarra clàssica
- Concerts de la *Orquesta Joven del Conservatorio*
- Col·laboració en els premis *Jóvenes intérpretes Pedro Bote*, *Promúsica de piano*, *Jóvenes músicos extremeños* i *Ángel Iglesias de guitarra clásica*

³² Plan de Objetivos 2007-2011
<http://www.dip-badajoz.es/diputacion/objetivos/index.php>

- Organització del *Encuentro de Bandas Municipales de música* i de la *Muestra Provincial de Villancicos*
- Col·laboració en el *Festival Autonómico "Bonifacio Gil"*
- Patrocini del *Encuentro de Corales* i del *Ciclo de música sacra*
- Col·laboració en el *Homenaje a Esteban Sánchez* i amb la *Orquesta de Extremadura*
- Subvenció a las Escoles i Conservatoris Municipals de música

1.1 Guia d'artistes

És una guia que compta amb 47 artistes dins la categoria de música clàssica, a més a més d'altres gèneres musicals com folk, jazz o pop-rock. A banda del gènere musical, recopila també artistes i companyies d'altres disciplines com teatre, dansa, espectacles d'humor i infantils. S'aporta una breu sinopsis així com necessitats tècniques i dades de contacte dels grups. Per a poder formar-ne part com artista l'únic requisit és presentar la informació necessària i tenir la seu a la província de Badajoz.

Aquesta és una eina feta per als ajuntaments als que la Diputació dona servei, donant-los així la possibilitat de conèixer els artistes que la diputació promociona i amb els que es poden beneficiar de les promocions econòmiques que aquesta ofereix. En el cas de la Diputació de Badajoz, finança fins a 1.250 euros (IVA a part) per una actuació a l'any (en alguns casos, poden ser dues). Segons el propi cap d'activitats culturals, el Sr. Domingo Casado, la música clàssica és poc demandada pels ajuntaments, que es decanten per estils de música més festius o folklòrics. La Diputació intenta que es diversifiqui la oferta cultural dels pobles i ofereix també concerts didàctics de música clàssica, treballant així pel públic del futur.

1.2 Cicles

De tots els cicles que es recullen entre les seves accions, l'únic que és de música clàssica, a banda del cicle didàctic *Música maestro*, és *Hojas de Álbum*, però en aquest cas també programa el cicle la *Sociedad Filarmónica de Badajoz*. Entenem doncs que la col·laboració de la Diputació en aquest festival es tradueix en suport econòmic i en cessió dels seus espais, el Patio de Columnas i el Salón de Plenos.

1.3 Espais

La seu de la diputació és el Palacio Provincial, que compta amb un pati interior anomenat el *Patio de las columnas*, on tenen lloc alguns concerts i conferències, però és un espai poc adequat per a concerts una mica nombrosos. També es realitzen concerts al *Salón de Plenos*, que reben el suport de la Diputació, però que estan programats per la *Sociedad Filarmónica de Badajoz* o el *Conservatorio Superior de Música*, als que cedeixen la sala. Per tant, en aquest sentit, no són autònoms i per a fer difusió cultural tenen limitacions d'espai i requereixen dels espais d'altres administracions o del Teatro López de Ayala, on formen part del consorci.

2. DIPUTACIÓ DE CÁCERES

Aquesta diputació decideix crear al 1988 la *Institución Cultural El Brocense* un organisme autònom però dependent de la primera, per al foment i desenvolupament cultural de la província de Cáceres.

Els seus objectius detallats són:

- Difusió popular de la Cultura en totes les seves manifestacions, dins de la província.
- Assessorament i assistència tècnica de caràcter cultural a municipis, associacions culturals i a tots els col·lectius socials que ho demandin.
- Conservació, estudi i promoció de tradicions, música i arts populars, edició de llibres, procurant ressuscitar l'antic tresor bibliogràfic provincial.
- Potenciació d'activitats i dels centres dependents d'aquesta, *Escuela de Bellas Artes, Conservatorio de Música y Escuela de Danza*, procurant la seva extensió gradual a la província.
- Qualsevol altra activitat que reverteixi en benefici de la cultura de la província i de la regió.

2.1 Guia d'artistes - Escenaris

Compta amb un apartat dedicat a la gestió d'aquest catàleg i ens aporta força més informació que la obtinguda de la pàgina web la de la Diputació de Badajoz.

El primer que observem és que té un formulari de sol·licitud d'alta a la guia d'artistes, anomenada *Escenarios*, així com de baixa o modificació de dades. Aquestes opcions hi són també per la versió on-line de la guia. Els requisits per a formar-ne part són assequibles, de manera que sembla senzill poder accedir-hi i que es mostri la informació als municipis que utilitzin la guia per a confeccionar les seves programacions. No especifiquen res sobre la seu del grup, s'entén doncs que no cal ser resident en aquesta província.

Apareix la legislació regional que regula les ajudes als ajuntaments que seleccionin artistes del catàleg. Els municipis que ho sol·licitin, tenen dret a la subvenció per una actuació a l'any d'un artista del catàleg. La subvenció màxima que poden percebre, en funció del caixet de l'artista, és de 1.500 euros

És un catàleg més extens que el de la Diputació de Badajoz, on s'inclouen els gèneres Teatre, música i dansa. L'apartat de música està dividit en un total de 29 categories, el que permet mostrar amb més detall la oferta musical, recollint gèneres més concrets com la música antiga, celta, jazz-fusió, entre d'altres.

Dins del l'apartat de música clàssica, trobem 34 artistes que engloben formacions que van des del duo fins a ensembles. Del llistat d'artistes de la Diputació, n'hi ha 9 que també apareixen a la Guia de la música de CEMART³³ (Junta de Extremadura).

2.2 Cicles de música

Tots els artistes seleccionats per als cicles per formen part del catàleg i sempre correspon a un concert per a cada artista. Hi ha representació de tots els estils i cap es repeteix, a més a més, els concerts són sempre gratuïts per al públic. Tot i que no coneixem les condicions econòmiques per als municipis que acullen els cicles, sembla que hagin de ser sense cost per a ells.

Música para el otoño

³³ Veure **2.6 Guia de la música** del capítol Junta de Extremadura

En el 2009 es va celebrar entre l'11 de novembre i el 5 de desembre. Es programen 20 actuacions en 20 municipis de la província de Càceres de 20 artistes diferents. Els espais on tenen lloc són esglésies, teatres i cases de cultura.

Estivalia

Del 18 de juliol al 6 d'agost de 2009 es varen programar concerts a l'aire lliure, a les places dels pobles. Es programen a 15 localitats i es confecciona la programació amb la mateixa política que el cicle anterior i hi actuen 15 artistes.

Conciertos en los museos

Són 8 concerts de 8 artistes de diferents gèneres musicals que tenen llocs als jardins del *Museo de Historia y Cultura "Casa Pedrilla"* a les nits dels mesos de juliol i agost.

2.3 Espais

Aquesta Diputació ha realitzat una forta inversió en adequació d'espais propis per a la realització d'activitats culturals, estan localitzats a dues ciutats: Càceres i Plasencia. Disposar d'espais els dóna una gran autonomia per a poder realitzar programació pròpia i per a cedir espais com a col·laboració.

Complejo Cultural San Francisco

El Monestir de San Francisco el Real, situat a Càceres, la finalització de la construcció del qual data de 1723, ha estat adaptat per la Diputació de Càceres per convertir-lo en espai cultural. El monestir compta amb diferents sales i claustres, destacarem els dos que són més apropiats per a desenvolupar-hi concerts. S'ha de destacar la dotació d'àudio que hi ha a tots els espais, el que permet realitzar-hi conferències i fins i tot traducció simultània en alguna d'elles.

Auditori: Espai ubicat a l'església, està adaptat per a 600 localitats i amb un escenari de mides de 15 per 12 metres. El marc és realment encantador per a concerts orquestrals, sobretot amb repertori sacre.

Sala Malinche: Aforament per a 290 persones amb un escenari de mides més reduïdes 11 per 3,75 metres, tot i que més limitat, permet concerts de mitjà format.

Complejo cultural Santa María

Edifici del segle XVII rehabilitat per la Diputació amb la intenció de dotar a Plasencia i el nord de Extremadura d'un centre cultural potent. A les seves instal·lacions desenvolupen la seva activitat el *Museo Etnográfico y Textil*, el *Conservatorio de Música "García Matos"*, la *Escuela de Bellas Artes "Rodrigo Alemán"* i la *Escuela de Danza*. Disposa d'un auditori molt adequat per a concerts de cambra i de petites formacions orquestrals dins un ambient cultural actiu que permet difondre fàcilment l'activitat que s'hi desenvolupa.

3. CONCLUSIONS

EXTREMART té com a missió divulgar la música clàssica i en aquest sentit, aposta per la democratització de la cultura, fita que és la raó de ser de les diputacions.

A la diputació de Badajoz, l'únic cicle de música clàssica estable, *Hojas de Álbum*, és també programat per la *Sociedad Filarmónica de Badajoz*, de nou la mateixa entitat privada qui actua com a òrgan assessor expert en música clàssica. Es va perfilant doncs, aquesta entitat, com una dels recolzaments que caldria obtenir.

Es definirà la seu d'EXTREMART en funció de les oportunitats que ofereixi cada opció, i, en el cas de decidir instaurar l'empresa a Badajoz o Mérida, caldrà estar present en el catàleg d'aquesta diputació, però la mateixa administració provincial ens alerta de que no hi ha gaire demanda del nostre gènere.

La Diputació de Càceres és més activa i organitzada en l'àrea de cultura que la de Badajoz. El fet de que hagin creat un organisme autònom només dedicat a impulsar l'activitat cultural a la província ens dóna una idea de la importància que li donen a aquesta àrea. Aquesta Diputació té també un catàleg d'artistes regulat a través d'una normativa i amb una classificació exhaustiva que permet una difusió òptima de la informació sobre els artistes. Entrar a formar part del catàleg és senzill i de fàcil accés,

no apareix enlloc la impossibilitat de formar-ne part si es te seu a la província de Badajoz.

Un cop es forma part del catàleg, a més de donar servei a les poblacions, hi hauria més possibilitats d'entrar als cicles que la Diputació organitza. Els que encaixen amb el que pot oferir EXTREMART són *Música para el otoño* i *Conciertos en los museos*, a banda d'altres propostes singulars que podrien tenir lloc a les seves instal·lacions.

En aquest cas, per a poder donar accés a la música clàssica a la població que en té més difícil accés, la Diputació compta amb una cartera d'artistes prou àmplia i amb una orquestra de la capital de la província, el que podria dificultar el posicionament de EXTREMART si no se sap diferenciar tant pel format com pel contingut. Aquesta diputació compta, a més a més, amb espais propis molt adequats i es podria plantejar ser seu d'estrena de les produccions d'EXTREMART i després donar-ho a conèixer a la resta del territori, si finalment es decidís tenir com a seu la ciutat de Cáceres.

En aquesta Diputació cal tenir en compte la candidatura de Cáceres a ciutat europea de la cultura. Tot i que és una plataforma de la Junta, a la pràctica, la Diputació i l'Ajuntament de Cáceres són els que més implicats hi estan. Per a aquest objectiu hi ha destinats molts recursos que caldria aprofitar fins que durés la candidatura, un factor a tenir en compte alhora de situar l'empresa.

Tant una diputació com l'altra ofereixen una via de difusió per a les localitats, d'una manera paral·lela i complementària a CEMART, sobretot arribant allà on l'administració autonòmica no pot arribar.

Capítol 4. ESTUDI DE MERCAT

SECTOR PRIVAT

Tot i la centralització del foment i la difusió cultural per part de l'administració autonòmica, el sector privat té la seva presència en el mercat i ens caldrà tenir-la en compte per a, d'una banda, trobar finançament i, de l'altra, ens recolzin en la producció i l'exhibició. Hi ha també sector privat en d'altres àrees com comunicació i producció, però aquestes seran analitzades al capítol de proveïdors.

1. OBRA SOCIAL D'ENTITATS BANCÀRIES

1.1 Caja Badajoz

L'obra social d'aquesta caixa, és a dir, la Fundación Caja Badajoz, en l'àrea de cultura, té dues vessants: infraestructures i activitats. Ha realitzat una forta inversió en la rehabilitació de museus, cases de la cultura i teatres de la regió.

D'altra banda, l'activitat cultural es recolza en forma de patrocini en els casos del *Festival de Teatro clásico de Mérida* i del *Teatro López de Ayala*. En el segon dels casos, la seva inversió en música clàssica consisteix en programar concerts extraordinaris com els d'Any Nou, on porten a orquestres de l'est que interpreten el repertori típic de valsos i polkes. Aconsegueixen omplir sempre, el que complicaria la possibilitat de canviar la seva opció d'inversió en música clàssica. En música recolza també l'àmbit docent, d'una banda ofereix quatre beques de 3.000 euros per a perfeccionament d'estudis; de l'altra, organitza amb el Conservatori Superior de Badajoz, el Curs d'instruments de instruments de vent i de corda, música de cambra i orquestra. De manera puntual, recolza actes singulars o festivals que tenen lloc a la província, ja sigui econòmicament o cedint algun dels seus espais. En aquest sentit, Caja Badajoz gaudeix de molt bones instal·lacions per a l'exhibició d'exposicions, però no per a la realització de concerts. Aquesta situació canviarà quan estigui acabada la seva nova seu social a Badajoz, però encara falten 2 anys fins que es posi en funcionament.

1.2 Caja Extremadura

Caja Extremadura, en canvi, no organitza cap activitat musical. Sí que ho fa, però, en l'àmbit del cinema, les arts plàstiques o el teatre. Les activitats musicals que tenen lloc en els espais de Caja Extremadura són organitzats per entitats locals privades a les que l'entitat bancària cedeix els espais. Igual que Caja Badajoz, de manera esporàdica i singular, pot fer aportacions a algunes activitats musicals concretes, però no de manera sistemàtica. L'únic patrocini de difusió musical que es manté en el temps des de fa 7 anys és el *Ciclo de Conferencias y Conciertos Esteban Sánchez*, programada en aquest cas, per les *Sociedades Filarmónicas* de Cáceres, Badajoz, Plasencia i Mérida a cada una d'aquestes ciutats.

El seu gran recolzament a la música clàssica el realitzen a través de la inversió anual a la *Orquesta de Extremadura*, a la que hi dediquen una xifra important com a membre de la seva fundació.

1.3 Oportunitats

A diferència de Caja Badajoz, Caja Extremadura sí que realitza patrocinis en música clàssica, la *Orquesta de Extremadura*. Aquest fet redueix les possibilitats d'aconseguir recolzament d'aquesta caixa per al foment de la música clàssica, aquesgta vessant de música clàssica està coberta amb l'orquestra, el projecte cultural de més envergadura de la regió. Caja Badajoz, en canvi, no té cap patrocini en aquest àmbit, a part de la organització del curs de música, que és d'àmbit docent. En les seves línies estratègiques recull l'objectiu d'apropar la cultura a tota la regió, especialment de la província de Badajoz, (tot i que té conveni també amb la de Cáceres). Aquest podria ser un motiu per voler recolzar el projecte d'EXTREMART, un projecte divulgatiu i d'alta qualitat artística que els relacioni amb un producte proper i de qualitat. Sabem però de les dificultats d'obtenir recolzament d'una entitat bancària quan és un projecte que ha de començar. També s'han de tenir en compte altres entitats bancàries com Caja Duero (vinculada a Cáceres) i Caja Almedralejo (vinculada a Badajoz). Totes dues ja donen suport a la cultura i EXTREMART és un producte diferent als que recolzen però fàcilment vinculable a la consecució d'objectius de caire social.

De totes maneres, l'empresa creada per joves està fortament recolzada a Extremadura i es podrien obtenir vies de finançament empresarial sense haver de recórrer a les entitats bancàries, amb les que ara per ara, no es pot comptar com a opció segura com a patrocinador.

2. ASSOCIACIONS MUSICALS SENSE ÀNIM DE LUCRE

Com hem comentat anteriorment, a Extremadura hi ha una associació musical per a cada una de les quatre ciutats amb més població: Badajoz, Cáceres, Mérida i Plasencia. Totes elles són responsables de part de la programació musical de les ciutats a les que pertanyen, i els correspon en cada cas, un grau més o menys alt d'intervenció. Com ja hem vist, les sales que hi ha actualment en funcionament per a la realització de concerts de mitjà i gran format són de titularitat pública. Per a cada equipament hi ha una persona de l'administració pública responsable de la programació anual, però depenent de l'equipament es realitza de forma autònoma o bé en col·laboració amb l'associació musical de la seva ciutat, com és el cas de Badajoz. D'una manera o altre tenen certa implicació amb la programació de música clàssica d'aquests grans equipaments, presentar el projecte a les associacions i conèixer la seva opinió ens servirà per mesurar el possible èxit de la seva implantació.

El problema d'aquestes associacions és que la seva infraestructura és senzilla i amb poc recursos, la majoria no tenen pàgina web o altres mitjans de difusió pròpia i les activitats que programen normalment són difoses tant sols per l'organisme públic o privat que les finança. Per això es fa difícil definir el volum d'activitats programades per cada associació, excepte en el cas de la *Sociedad Filarmónica de Badajoz*. Aquesta entitat ha de ser tractada a part perquè, sense desmerèixer la tasca de les altres, és la que ha aconseguit més professionalització en la gestió, així com suports i agents implicats, volum d'activitat, pressupost i nivell interpretatiu d'artistes.

2.1 Sociedad Filarmónica de Badajoz

La *Sociedad Filarmónica de Badajoz* organitza cada temporada sis cicles diferents de música clàssica en col·laboració amb organismes o entitats, i són, en la seva majoria, d'entrada gratuïta per al públic:

- *Hojas de Álbum*: consisteix en 8 concerts per temporada de música de cambra que rep el suport de la Diputació de Badajoz
- *Festival Ibérico de Música*: 9 concerts de formacions orquestrals o grups instrumentals que tenen lloc durant el mes de maig a diversos espais de la ciutat, ja sigui en espais tancats com el teatre, o a l'aire lliure. Ja prepara la seva XXVII edició, el que significa una consolidació en el mercat que ha estat recolzat la Junta de Extremadura, amb finançament. Forma part també de la plataforma de *Asociación de Festivales de Música clásica* (FEST clàssica)
- *Solistas y música de cámara*: patrocinat per Caja Extremadura, ofereix 7 concerts d'artistes de renom, nacional i internacional, a l'espai que cedeix l'entitat bancària.
- *Música Sacra*: durant la setmana anterior a la Setmana Santa, programen 5 giren al voltant de la música religiosa, patrocinats per Caja Badajoz.
- *Música actual*: enfocada a la divulgació de la música contemporània, aquest any han realitzat la seva primera edició amb 3 concerts de grups de referència difonent també obres de compositors extremenys.
- *Jóvenes intérpretes*: s'han programat dos concerts d'alumnes que estan finalitzant els seus estudis musicals al Conservatori Superior de Badajoz.

A més a més, com ja apuntàvem, actua com a assessora de la música clàssica del *Teatro López de Ayala*, un dels gran equipaments on seria bo fer-se visible.

2.2 Juventudes musicales

Juventudes musicales de España es una entitat sense ànim de lucre creada al 1952 i declarada d'utilitat pública pel consell de ministres al 1974. Una organització reconeguda a nivell nacional i internacional, ja que aquesta és fruit de la federació

creada a Brussel·les al 1945, que conté joventuts musicals de 55 països del món. Els objectius d'aquestes organitzacions són:

- Participació musical activa a tots els nivells
- Aprofundiment en totes les cultures i disciplines musicals
- Camp d'acció per al intercanvi d'intèrprets, experts, pedagogs, animadors, repertoris, documentació i informació.
- Cooperació internacional a través de la UNESCO.

La formació de les diferents federacions és fruit del desig d'aficionats anònims que, dins el paraigües de joventuts musicals, creen la seva associació en el seu lloc d'origen. En el cas d'Extremadura hi ha dues seus de joventuts musicals: Zafra i Los Santos de Maimona.

- Juventudes Musicales de Zafra: ha programat un total de 14 concerts de cambra i formacions orquestrals per a la temporada 2009-2010. Compten amb el patrocini de la Diputació de Badajoz, la Junta de Extremadura, l'Ajuntament de Zafra, a més a més de la col·laboració d'entitats privades. Els permet oferir concerts gratuïts d'artistes de projecció nacional i internacional.
- Juventudes Musicales de los Santos de Maimona: tenen un volum d'activitats força més reduït, encara que hi ha més diversitat pel que fa a la oferta formativa. Per a la temporada 09-10 han programat un total de 7 concerts de formacions de cambra, el que fa pensar que el pressupost és més limitat que en el cas anterior.

2.3 Asociación de Universidades Populares de Extremadura

Fundada l'any 1992 com associació sense ànim de lucre, ha estès des d'aleshores la seva xarxa a 231 municipis del territori extremeny, és a dir, el 60% del total de la regió. Aquesta xifra ens dóna una idea de la presència d'aquests organismes i que, ara per ara, desenvolupen una tasca fonamental en el desenvolupament social i cultural de moltes localitats. Compten amb professionals preparats dins el camp de la gestió cultural, tot i que molts d'ells no tenen cap

formació específica, als que els ajuntaments de localitats petites cedeixen la responsabilitat de la programació i gestió dels seus espais culturals, convertint-se en assessors i programadors culturals de bona part del territori.

Tenen diverses àrees d'actuació, des de la formació i la intervenció fins a les noves tecnologies. L'àrea de Promoció i difusió cultural pretén apropar la cultura a tota la població extremeña, fomentant el bon gust i la valoració de l'art. Ofereixen exposicions, concerts, cinema i teatre a la xarxa d'universitats populars, contribuint a la promoció i difusió de creacions artístiques.

Pel que fa a la música clàssica, programen un cicle didàctic amb la col·laboració de dues orquestres, Camerata 21 i Música Ficta, que seran analitzades al capítol de competència. Les universitats populars que ho desitgin, poden programar-ho a la seva localitat amb avantatges econòmiques, una iniciativa que es realitza des de fa uns anys i que té molt bona acollida en cada edició.

3. RECINTES ESCÈNICS DE PROPIETAT PRIVADA

La quantitat de sales de concerts privades dedicades a la música moderna (pop, rock, cantautor, jazz, disco, etc..) és important. Però pel que fa a espais escènics privats que continguin en la programació música clàssica i arts escèniques, només en podem trobar quatre. El més positiu, però, és que aquests quatre espais creen xarxa i col·laboren entre ells. Veiem doncs els espais que la componen:

- *La Nave del Duende*: propietat de la companyia *Karlik Danza Teatro*, que compta ja amb una trajectòria consolidada que començà fa més de 20 anys a Extremadura, creen aquest espai fa 3 anys com a centre de gestió de recursos escènics. Han convertit una nau industrial en un espai de creació, dotat d'una infraestructura i material tècnic que permet desenvolupar-hi pràcticament qualsevol espectacle. El primer dels seus objectius és que la companyia tingui la seva pròpia seu on poder-hi treballar. Però a més, funcionen com a centre on establir-hi residència d'artistes o llogar els espais per a períodes de creació. Finalment, també s'hi programen actuacions, solen ser les de les companyies que estan en residència o algun artista que necessita un espai on donar-se conèixer. Es troba al Casar de Cáceres, a 15 minuts de la ciutat de Cáceres, i té cada

vegada més públic a les actuacions, encara que és cert que no tenen marcat com a prioritat l'exhibició, sinó la creació.

- *Sala Guirigai*: propietat de la companyia *Guirigai Teatro*, té com a objectiu la dinamització teatral i cultural del territori, així com la creació de nous públics a través de propostes innovadores, tallers i programes de formació. Tot i que la dotació tècnica no és tan completa com la de *La Nave*, els permet preparar les seves pròpies produccions i exhibir-ne d'altres.

- Casa de Cultura Luis Landero: aquest és l'espai municipal d'arts escèniques de la localitat d'Albuquerque i és programada per *Al Suroeste teatro*, una companyia creada l'any 1992. Com a espai municipal que és, compta amb una programació variada, donant-li un punt més innovador que la majoria dels programadors. Realitzen també suport a joves artistes, programant-los si veuen en ells possibilitats de realitzar una bona tasca.

- *El Quinto Pino*: situat al bell mig de la natura, aquest és un espai dedicat sobretot al humor i gestionat per una companyia de teatre al carrer i animació. *Asaco Producciones*, l'empresa creadora, fa 10 anys que realitza espectacles a Extremadura i compta amb altres propostes innovadores com el *Hotel de la Risa*.

4. CONCLUSIONS

El sector privat és reduït però algunes de les iniciatives es presenten com a oportunitats clares per a la producció i exhibició dels productes d'EXTREMART.

El primer és la possibilitat de preparar la producció a *La Nave del Duende*, on el preu pel lloguer de l'espai és molt baix, i inclou espai on dormir i menjar, així com la possibilitat de fer representacions per presentar els productes. A més a més, el fet que tinguin xarxa de col·laboració entre ells, ens permetrà exhibir el producte en algun dels altres espais, apropant-lo a altres àrees geogràfiques i possibilitant que els coneguin més programadors.

Pel que fa a la distribució del producte, cal tenir molt en compte la *Asociación de Universidades Populares* perquè dóna servei a gran part del territori. És una estratègia que requerirà donar-se a conèixer a les diferents Universitats Populars a les que es pugui tenir accés. La proposta d'EXTREMART encaixa perfectament amb les necessitats que cobreixen els gestors d'aquests organismes: concert de qualitat per a tots els públics i de caire divulgatiu. Les universitats programen tant als artistes dels catàlegs de les diputacions com del CEMART, però caldrà apropar-s'hi més per tenir una major incidència en les programacions que gestionen les Universitats Populars.

D'altra banda és important el contacte amb la *Sociedad Filarmónica de Badajoz* perquè és la que té més volum d'activitat, més pressupost, recolzament i repercussió de totes les associacions musicals i ens permetria ser visibles a Badajoz, la ciutat més gran de la regió. De Joventuts Musicals es podria treure també profit com a programadors de les poblacions a les que pertanyen perquè EXTREMART és un projecte fet per joves de la regió i de caire innovador pel que fa la seva presentació, però aquesta seria una opció secundària, juntament amb la resta d'associacions musicals extremenyas, ja que no tenen la mateixa repercussió que la de Badajoz ni que les Universitats Populars. S'ha d'establir un ordre d'actuació per a poder mesurar les forces.

Capítol 5. ESTUDI DE MERCAT

ELS PRODUCTES

Les dades obtingudes a l'anàlisi de les dinàmiques del mercat cultural extremeny ens permeten apreciar un evident creixement en el consum cultural en els últims 5 anys. En l'àmbit educatiu, però, les dades no són tan positives, ja que s'hi detecta una involució en el nombre de matrícules a les escoles, un tema que està en l'actualitat de la regió i que preocupa en certa manera a la societat extremenya. Tot i

que fins l'any 2008 el nombre de llicenciats per la Universitat d'Extremadura creixia³⁴, ha patit en l'últim curs registrat una davallada en aquest nivell educatiu. Des de les institucions públiques responsables de la cultura, valoren molt positivament l'evolució del consum cultural així com el fet d'apropar la cultura a més quantitat de població. Però reconeixen que el mercat cultural està en certa manera estancat, pateix manca de confiança per part del sector privat, molt reticent a invertir, i la població encara no està preparada. Segons els mateixos responsables de cultura de les administracions i com ens mostren també altres indicadors com els referents a l'educació, el perfil de la població ha anat canviant, té més formació i consumeix cultura. Alhora es detecta també que bona part de la població extremeña no està preparada per consumir cultura que requereixi un alt grau de coneixements específics o capacitats per descodificar llenguatges artístics.

Estudiem la demanda d'artistes del catàleg de la *Red de teatros* realitzada pels ajuntaments, perquè és un dels més utilitzats, a més a més del de la diputació pertinent i el de la universitat popular, si en tenen al municipi. El motiu és que, dels catàlegs respectius, els ajuntaments aconseguen una reducció del 60% del preu del catxet i, per tant, sempre opten per la contractació dels artistes catalogats. La demanda observada, concretament en la programació de febrer a juliol de 2010, on només hi ha grups extremeños, registra un nombre més alt de contractació de música moderna i folklòrica: boleros, pop, llatina, flamenc, etc. I dins la música clàssica només tenen concerts programats una companyia lírica i una soprano molt coneguda en aquestes terres. Analitzarem amb detall la competència en l'apartat corresponent, però podem afirmar que les propostes de música clàssica no tenen una gran acollida i, vistes les dades socials, econòmiques i culturals de la regió, així com la demanda i els productes que s'ofereixen, arribem a la conclusió que no són del tot adequats al públic al que van dirigits. El públic de música clàssica està per crear. Hi ha consciència del punt en el que es troba la música clàssica per part dels organismes responsables, però no per la dels artistes, i això provoca que no hi hagi el producte que s'adapti a les

³⁴ Informe socio-econòmic 2008 del *Consejo Económico y Social de Extremadura* <http://www.cesextremadura.es/actividades/informe-socioeconomico.html?y=2008>

circumstàncies del principal agent del mercat: el consumidor. Entre els productes que es presenten en els catàlegs de la Conselleria de cultura o de les diputacions, podem trobar-ne alguns que tenen intencions de difondre la música clàssica, però es queden amb aquell producte que els identifica com a artistes sense plantejar si és el més adequat per resoldre les necessitats de la població. Per tant, el nínxol de mercat d'EXTREMART és molt ampli si sabem llegir el que el mercat demana: la divulgació de la música clàssica per a la creació de nous públics de música clàssica. Una demanda latent en tot el territori, ja sigui allà on la música clàssica és consumida per poca població i de manera singular per una oferta minsa o inexistent, o a les localitats on el seu consum ha augmentat gràcies al fenomen de la *Orquesta de Extremadura*. En aquestes poblacions, tot i que l'evolució és positiva, encara no s'ha produït durant un llarg període de temps, no afecta encara un nombre considerable d'habitants, ni s'estableix regularitat o fidelitat en el consum, el que ens porta a valorar que el públic de música clàssica no està definit. El que ha succeït a Badajoz amb la orquestra és desmesurat en proporció a les altres 3 ciutats on actua. A la ciutat on hi té la seu, l'orquestra té un públic fidel i definit que omple la sala de concert cada vegada que hi ha programa a Badajoz. Aquest fenomen ha creat molta sensibilitat cap a la música clàssica i treballa en la direcció que es proposa EXTREMART, però a banda de la localitat de Badajoz, s'ha de fer una tasca per trobar el nou públic de música clàssica.

Els productes d'EXTREMART volen divulgar la música clàssica atenent les característiques de la població a la que van dirigits. Són productes que trenquen les barreres produïdes pel desconeixement o la falta d'habilitats per desxifrar codis artístics, a la música clàssica l'acompanyen elements que la fan més propera sense necessitat de tenir experiències artístiques prèvies, s'explica gràcies a la contextualització de les obres musicals i de la informació que reben per altres canals durant tot concert. A través d'un concert "narrat" sense paraules, el públic sentirà la música propera i alhora entenedora, el que permetrà estrènyer el vincle entre del públic i la música clàssica. Al mateix temps, el concert manté tots els altres beneficis associats a la música clàssica en directe, com la qualitat interpretativa dels músics i la grandiositat del repertori, i es pot incloure així dins d'un ritual social concret.

1. **PRODUCTE A: EmocionARTE**

EmocionARTE es un concert de música clàssica amb repertori del segle XIX i XX interpretat per 3 músics: clarinet, violí i piano. Cada una de les obres musicals va acompanyada d'informació sobre el seu context de creació: la font d'inspiració, les situacions polítiques o el contacte de la música amb altres disciplines artístiques. El suport és l'audiovisual, a través de gravacions i també diapositives i vídeos projectats en una pantalla. Té una durada de 55 minuts sense pausa, en el que gràcies a un senzill fil conductor, el públic gaudirà d'obres, timbres i emocions diverses.

Està dirigit al públic adult, sigui quin sigui el seu bagatge de música clàssica o de cultura en general, i pretén establir un contacte amb l'espectador que li deixi el record d'una experiència positiva i obri així la possibilitat d'establir-hi contacte de nou.

Els paràmetres fonamentals de creació d'aquest producte són la qualitat artística i el sentit divulgatiu del projecte. Per això es comptarà amb professionals establerts a la regió amb un nivell interpretatiu molt alt, per la seva formació i experiència, el que permetrà l'execució del repertori escollit. Cal assenyalar que el component divulgatiu és compatible amb un producte d'alt nivell artístic, tant pel que fa a la selecció de les obres com pel nivell artístic dels intèrprets.

A nivell tècnic es confeccionarà un disseny d'il·luminació en coordinació amb el disseny de l'espectacle però es podrà interpretar també sense la capacitat tècnica amb el que ha estat ideat. L'objectiu primordial és transmetre-ho al màxim de població i dins els paràmetres de qualitat musical que hem esmentat. Els elements escènics fan d'EmocionARTE un concert espectacular pel seu format, però no es deixarà de representar per falta de la infraestructura tècnica amb la que ha estat dissenyat. Per això el disseny global tindrà en compte que pugui ser representat amb els mínims tècnics: escenari 4x3, i la possibilitat de muntar el material audiovisual (que l'aporta l'empresa) i uns altaveus. Totes aquelles possibilitats tècniques que se sumin a aquests mínims seran en benefici del producte, però sense ells serà possible també oferir un producte de qualitat que aconsegueixi apropar la música clàssica.

2. PRODUCTE B: Tocado!

A l'escenari, tres músics (piano, flauta i violoncel), un actor i projeccions interaccionen per fer-nos sentir que la música és molt més que seure i escoltar. Basat en el contrast dels binomis silenci-so, quietud-moviment, alegria-tristor, en aquest espectacle trobarem un repertori amb obres més conegudes pels nens i nenes, sobretot de música clàssica, però també s'incorporaran d'altres desconegudes i algunes melodies modernes. Aquest espectacle mostrarà als nens i pares que la música clàssica, tot i que requereix del respecte i del silenci, no té perquè ser avorrida ni tampoc ser entesa per gaudir-la. La música com a moviment, vivència, fenomen que et fa sentir excitació, calma, tristor o alegria en tant sols una estona, i és aquesta capacitat de moure'ns per dins on està la seva grandesa.

Pensat per a públic infantil, és preferible que es gaudeixi en família perquè com a experiència compartida guanya valor. És a dir, l'apropament a la música és més orgànic i càlid si es fa em família que si tant sols respon a una iniciativa educativa concreta. Per això té prioritat la representació com a espectacle familiar, tothom s'ha de sentir involucrat en les ganes de sentir més música clàssica, i aquest impuls ha de venir també dels pares. Però els continguts són adequats pels infants també en el context escolar i es confeccionarà un material pedagògic per a situar l'espectacle en l'àmbit educatiu. Es disposarà a la pàgina web per a que en tinguin accés també les famílies que assisteixin a l'espectacle i ho puguin utilitzar per realitzar una activitat conjunta de pares i fills.

Les qüestions tècniques que hem explicat per a EmocionARTE són les mateixes que per a Tocado!. En aquest sentit, l'empresa aportarà el material de projecció per a poder representar aquest espectacle allà on sigui, sense dependre de la dotació tècnica de l'espai. Per això es podrà oferir a les escoles, ja sigui per ser interpretat a als centres escolars o en espais municipals, arribant així a un segment de mercat més ampli.

3. PRODUCTE C

Es calcula que el mercat extremeny s'esgotarà aproximadament entre el segon i el tercer any, de manera que la competència podria situar-se en el nostre nínxol si l'empresa no és àgil oferint un producte nou. D'aquí la necessitat de preveure el disseny d'un altre producte el tercer any. Alhora, però, es treballarà per la penetració en altres mercats propers dels productes A i B.

L'experiència obtinguda durant els dos anys amb els productes A i B, definiran de manera més concreta el producte C. Estarà creat amb els mateixos paràmetres divulgatius, però es pretén que sigui un producte que aportï alguna cosa que els altres no tinguin, alhora que es configura com una opció més segura gràcies a l'experiència adquirida. S'ha fet un càlcul de costos similar al producte A per tenir una idea de quina evolució pot seguir la qüestió financera, però el rumb que hagin pres els altres productes i el punt en el que es trobi el mercat, definiran les necessitats a cobrir del producte C.

Capítol 6. ESTUDI DE MERCAT

COMPETÈNCIA

El volum de l'oferta cultural de les poblacions extremenyes no és prou important com perquè es produeixi diversitat d'oferta en una mateixa localitat i es generi així competència entre productes culturals. Sovint només hi ha una opció d'activitat cultural en un dia concret i, per tant, els productes que poden actuar com a competència no tenen a veure normalment amb la oferta cultural. Tant sols en el cas de localitats molt properes a Badajoz, Cáceres i Mérida, les tres ciutats més grans, es poden trobar en situació de perdre públic local perquè aquest es desplaci a les ciutats a consumir cultura.

El que pot oferir més dificultats de captar consumidors no és l'oferta cultural, si

no altres opcions d'oci més populars i concorregudes. I entre aquestes opcions trobem el futbol, les activitats familiars a l'aire lliure o simplement les trobades a bars i altres indrets amb amics o família. En aquest cas, no es pot fer massa per captar el públic cap al consum del nostre producte, a banda de planificar la seva exhibició en dies i horaris que afavoreixin que el públic pugui alternar el consum cultural amb altres activitats d'oci.

La competència es presenta d'una manera més determinada quan es mira des de la perspectiva del client, és a dir, del programador. En aquest cas, la competència la componen tots aquells productes que, tenint característiques similars o no, poden ser preferits per als programadors i, per aquest motiu, el nostre producte no tingui la visibilitat desitjada. En aquest sentit, considerem que la competència pot tenir diversos graus de repercussió en el nostre producte, la competència directa i la indirecta. Considerem competència directa els productes de música clàssica amb un component divulgatiu o fins i tot didàctic. En un segon grau de la competència directa, els productes de música clàssica amb molt bona acceptació i que poden impedir trobar el forat en el mercat, encara que el producte en si mateix no pugui oferir adaptar-se a les necessitats del mercat com ho faria el nostre. Competència indirecta és la que pertany a altres gèneres escènics però que tenen components dels nostres productes. Aquests podrien desbancar-nos en cas de confusió de beneficis, però la diferenciació a través del gènere ho facilita. Veurem doncs, que caldrà fer saber la necessitat que té la població de conèixer la música clàssica.

1. COMPETÈNCIA DIRECTA – MÚSICA CLÀSSICA

1.1. Primer grau: productes de música clàssica amb components divulgatius i/o didàctics

1.1.1. *Música maestro* - Musicando teatro

Aquest espectacle té un contingut lúdic i interactiu, destinat a apropar al públic infantil i familiar la música (sobretot clàssica) i el teatre d'una forma divertida i participativa. Hi ha en escena un músic i un actor, tots dos

caracteritzats de clowns i utilitzant el pretext de la música clàssica per fer riure i divertir-se. El concepte essencial de l'espectacle és la diversió. Musicalment no és massa ric, hi ha un músic que toca el piano i el violí, la resta són enregistraments. Les obres utilitzades són molt conegudes. Els nens poden pujar a l'escenari a tocar petits instruments de percussió o a fer una dansa senzilla. Amb conceptes molt bàsics i, sobretot, amb clau d'humor, els infants passen una estona divertida amb de música i teatre.

1.1.2. Produccions familiars i escolars de la *Orquesta de Extremadura*

La *Orquesta de Extremadura* en la seva vessant divulgativa té dues línies, la familiar i l'escolar, i són sempre produccions pròpies que poden tenir col·laboracions d'artistes o companyies. Els espectacles escolars, com el seu nom indica, estan dedicats a les escoles de Badajoz i les seves rodalies i tenen lloc als matins entre setmana. Per a algun programa també van a Cáceres per als alumnes de les escoles d'aquesta ciutat. Els familiars, ens canvi, tot i tenir un caire molt semblant als escolars, canvien d'horari i tenen lloc els divendres a la tarda o en dies festius. El gran valor d'aquests espectacles no es troba en les idees, que sovint ja estan molt vistes o poc elaborades, si no el fet de poder escoltar una orquestra simfònica en directe. Els preus de les entrades són molt assequibles i signifiquen una competència que no es pot igualar pel que fa al valor que li atorguen les famílies. L'avantatge és que només fan 4 produccions familiars a l'any i 2 d'escolars, de les que fan una mitjana de 4 representacions de cada un. Per tant, queda molta temporada i territori per oferir un altre producte de música clàssica didàctic, en el cas del nostre producte B.

1.1.3. *Música Ficta i Camerata 21*

Totes dues són orquestres de cambra i ofereixen concerts didàctics de música clàssica per la xarxa de la *Asociación de Universidades Populares de Extremadura*. Com hem explicat en apartats anteriors, des de l'associació s'ofereixen artistes i espectacles per a les universitats populars que formen part de la xarxa, de manera que aquestes actuacions entren dins la quota anual que

abona la universitat, sense cap altre cost addicional. La quantitat de concerts que han fet entre les dues orquestres aquest passat 2009 ha estat de 36, per tant, han actuat a 36 localitats diferents de la regió. Estar dins la xarxa els dóna la possibilitat d'assegurar-se actuar, encara que no se sàpiga quants concerts tindran, oferint una producció anual. Per ara, la AUPEX considera els resultats com a molt positius, el que ens fa pensar que aquestes dues orquestres seguiran treballant per a fer produccions didàctiques de música clàssica durant més temps. El que ofereixen són concerts on comenten breument les obres i s'interpreten fragments de peces de música clàssica que el públic pugui reconèixer auditivament. Tot i ser músics professionals, el valor no és artístic ja que tan musicalment com didàcticament són molt senzills, però el públic pot escoltar en directe una petita orquestra.

1.1.4. Promenade- Quinteto Valba

Creat per un quintet de vent, és un concert de música clàssica en els que s'interpreta l'obra *Quadres d'una exposició* del compositor M. Mussorgsky i projecció del pintor establert a Badajoz, Emilio J. Hurtado. Aquest intercanvi de disciplines s'inspira en la creació de l'obra musical original, composta per a posar so a l'obra pictòrica de Hartmann. La relació entre música i quadres per mitjà del seu procés creatiu és un element que també apareix en el nostre producte EmocionARTE i, en aquest sentit, té molta similitud amb Promenade. Però en el nostre concert s'estableixen altres relacions i connexions que el converteixen en un producte més complet i dinàmic, a més a més del fil conductor que porta al públic pels diferents paisatges de l'espectacle.

1.2. Segon grau: productes de música clàssica consolidats que poden dificultar la inserció en el mercat de productes del mateix gènere

1.2.1. Orquestra de Extremadura

Aquest és sens dubte el producte estrella de música clàssica a Extremadura, al que ara per ara, no se li pot presentar competència amb un

altre producte del mateix gènere. Gaudeix d'un públic fidel a les 4 localitats on actua, especialment a la seva seu, Badajoz. Segurament la nostra activitat es desenvoluparà majoritàriament en altres poblacions que no tenen la opció de gaudir de l'orquestra, però en cas de ser programats a Badajoz, Cáceres, Plasencia o Mérida cal tenir present el calendari d'actuacions de la OEX.

1.2.2. Compañía lírica extremeña

La lírica és un gènere amb molts adeptes en aquesta regió, per això aquesta companyia, formada per alguns cantats de sòlida experiència però la majoria són encara estudiants en formació, té una activitat regular. Encara que el nombre d'actuacions no és molt elevat, sí aconseguen tenir activitat tot l'any i captar sempre un nombre important d'espectadors, el que els dóna credibilitat i valor com a companyia. Podria presentar-se com a competència perquè els programadors considerin més adequat la popularitat d'aquest gènere, cobrint així la oferta de música clàssica. L'avantatge respecte aquest producte és el preu, és força car pel nombre de cantats que porta i perquè acostuma a tenir també música en directe.

1.2.3. Carmen Solís y Víctor Sordo

Aquests dos intèrprets extremeños formen un duo estable, però també actuen per separat, tant a la seva regió com a nivell nacional i internacional. Carmen Solís és una soprano que, tot i la seva joventut, ja ha actuat en escenaris representatius del món de la òpera. A part d'una carrera professional consolidada i prestigiosa, la seva actitud de recolzament a les iniciatives musicals de la regió la converteixen en l'artista de música clàssica més valorada a Extremadura. El segueix en popularitat el tenor pacense Víctor Sordo, que també ofereix recitals amb guitarra o piano, i del que la seva professionalitat ja està de sobres contrastada. Són propers a la seva terra i afavoreixen les col·laboracions amb altres músics i la participació en concerts de forma regular.

2. COMPETÈNCIA INDIRECTE – Altres gèneres escènics amb característiques

semblants: divulgació, didàctics o música en directe

2.1.1. *Ousmane, un lugar para sombra* - Chus Mayo

Chus Mayo es una coreògrafa, actriu i dramaturga extremeña. Els seus projectes es caracteritzen per l'empremta personal que deixa l'artista en les seves obres, oferint relectures de textos ja coneguts. En aquest cas, per ajudar-se alhora d'explicar el text, utilitza música en directe (piano a 4 mans) i la projecció d'algunes imatges. És un espectacle de dansa-teatre on la música clàssica és un element per recolzar la dramaturgia. El contingut no té res a veure amb el dels nostres productes, però el format podria portar a confusions i cal saber diferenciar-se.

2.1.2. *La familia Bemol* – Funambulus teatro

El nom de la família que protagonitza aquest espectacle és ben musical i, de fet, compten amb músics en directe. En realitat, però, es tracta d'un espectacle de circ amb percussionistes animant les acrobàcies dels actors. De cara a una diferenciació per a l'espectacle familiar, cal tenir-lo en compte.

3. CONCLUSIONS

Per a definir quins són els productes que conformen la competència, s'ha utilitzat el catàleg d'artistes de la *Red de teatros*. Com es detalla en el context del mercat, aquesta plataforma és la que té més repercussió en la programació a la regió. Per tant, partim de la premissa de que s'haurà de competir amb els artistes del catàleg, encara que n'hi pugui haver d'altres, perquè aquests són els que estan més ben posicionats en el mercat.

La definició de la competència es realitza d'una manera global i enfocada als objectius dels productes d'EXTREMART, tot i que alguns presenten competència més directament a *EmocionARTE* i d'altres a *Tocado!*.

Pel que fa a *EmocionARTE*, els productes que trobem al mercat com a competència es troben en cada una de les categories que hem establert. Com a

competència de primer grau observem l'activitat de les dues orquestres de cambra de la AUPEX, *Música ficta* i *Camerata 21*. Com hem descrit, no hi ha un grau alt d'elaboració en les seves produccions i el seu valor resideix en la proximitat que estableix amb el públic i la possibilitat d'escoltar una orquestra en directe. Entrar en el circuit de la AUPEX serà una de les estratègies d'inserció del mercat, treballant perquè les diferents universitats populars coneguin el producte i aquest es pugui posicionar de manera diferenciada oferint tot allò que li manca al producte que ja coneixen i aprofitant les dues opcions que ofereix EXTREMART. Sabem però, que la oferta de la AUPEX d'aquests concerts didàctics no té pràcticament cost per a les universitats populars i per tant, és difícil ser competitiu en qüestió de preus. És un circuit hermètic perquè és difícil que hi entri algun altre producte, però també ho és de dins cap a fora. Cap de les dues orquestres es troba a la *Red de teatros* ni realitza actuacions fora del circuit de la AUPEX, el que limita la seva activitat i l'elimina com a competència en aquelles localitats on no arriba l'AUPEX.

També en competència de primer grau es situa *Promenade*, el concert del quintet de vent. Pertany a aquesta classificació pel nombre de característiques coincidents: música clàssica de cambra en directe, projecció d'imatges, relació del context de creació de l'obra pictòrica i de la musical. La realitat, però, ens diu que no es molt visible com a producte. No formen part de cap xarxa o plataforma i només actuen esporàdicament. Tot sembla indicar que no és conegut dins els circuits on interessa situar-se.

Considerem competència directe de segon grau els artistes de música clàssica consolidats perquè poden impedir la inserció en el mercat copant tota la demanda d'aquest gènere. El primer que cal puntualitzar és que la demanda en música clàssica és creixent, però encara no és desitjada per un òptim desenvolupament cultural. D'altra banda, els artistes consolidats no poden exhibir els seus productes a tota la regió per qüestions d'infraestructura i/o preu. El primer és la *Orquesta de Extremadura*, sens dubte el producte de música clàssica més valorat de la regió, amb dos grans handicaps per a la seva exhibició: el preu i les necessitats espacials. Hi ha

pocs recintes escènics amb capacitats i condicions tècniques suficients per als concerts de l'orquestra, per això la seva activitat és limitada a les 4 ciutats més poblades i de manera singular, altres localitats amb instal·lacions adequades. La orquestra no és competència de cara al programador municipal, la gran majoria no es poden plantejar contractar-la. Sí ho és, en canvi, si els nostres productes s'exhibeixen al mateix lloc i hora que l'orquestra, ja que el seu públic és també el nostre públic potencial. I algunes dificultats podrien aparèixer en ciutats on hi realitza concerts pel que fa a la diferenciació i a la qualitat, caldrà posicionar el producte dins els paràmetres de qualitat interpretativa al mateix nivell de l'orquestra però amb música de cambra i format divulgatiu, encara que sense ser tan grandiloqüent, molt més proper al públic.

La *Compañía lírica extremeña* és un exemple de la competència que pot suposar el gènere líric dins el que es considera música clàssica. Aquest és un terme molt ampli i és evident que la lírica en forma part, però res té a veure estilísticament el que ofereix *EmocionARTE* amb aquesta companyia. Però en s'ha de tenir molt present que aquestes formacions agraden a bona part del públic, i els programadors acostumen a arriscar-se poc buscant altres opcions que puguin enriquir la oferta cultural d'una localitat. En aquest cas afectarà a la comunicació del producte, que haurà d'explicar explicar per què cal difondre la música clàssica en el format que proposem i quins beneficis aporta EXTREMART en la creació de capital cultural. Aporta al públic unes connexions amb la música clàssica instrumental que no té aquest producte líric, basat en el gaudi de la barreja del cant i el teatre. La necessitat de crear públic de música clàssica i capital cultural per al desenvolupament social pot semblar molt evident, però potser no tots els programadors ho veuen de la mateixa manera o volen seguir el mateix camí per fer-ho possible.

Els dos cantants extremenys, Carmen Solís i Víctor Sordo, són un símbol per als amants de la música clàssica en aquesta regió. Si bé és cert que tenen un bon nombre d'actuacions, els seus catxets comencen a ser elevats i augmenten el nombre de concerts fora de la regió. Cal tenir-los en compte perquè si algun equipament es pot permetre econòmicament tenir-los en la seva programació, *EmocionARTE* ha de ser

l'alternativa instrumental i una nova maner d'apropar la música clàssica.

Si analitzem la competència que troba en el mercat del producte familiar, *Tocado!* trobem dos empreses: *Musicando* i de nou, la *Orquesta de Extremadura*. *Musicando* confecciona l'espectacle *Música maestro*, amb l'objectiu d'apropar la música clàssica als més petits. La diferència entre aquest producte i el nostre és troben en els elements escènics i musicals utilitzats. *Música maestro* és bàsicament un espectacle fet per clowns i que pretén aconseguir que el infant es diverteixi. Ho aconseguen gràcies al humor i la participació dels infants. Compten amb dos personatges, un d'ells músic, amb breus intervencions de música en directe, però sobretot, enregistrada. *Tocado!* en canvi, ofereix la possibilitat d'escoltar en directe tres músics de d'alt nivell i sentir de prop el so d'instruments de diferents famílies d'instruments. A més a més, però, aquest producte es basa en les sensacions que ens pot transmetre la música, no només la diversió, si no també la alegria, la tristor, la bellesa, la lletjor i altres contrastos que faran passar als nens i pares una estona de viatge per diferents estats ànims i paisatges sonors. *Tocado!* ofereix també la possibilitat de representar-se pràcticament a qualsevol espai, però se li suma la participació d'un actor i la projecció d'audiovisuals per acompanyar la música en aquest viatge dels sentits. Però, *Música maestro* és sobretot competitiu pel seu preu, per tant, ha de quedar molt definit que els beneficis del nostre producte són molts més que els de *Musicando*.

Les dues línies d'espectacles infantils de la *Orquesta de Extremadura*, tant la familiar com la didàctica, són pel seus objectius, continguts musicals i artístics, els productes més semblants als de EXTREMART. Les seves produccions, a més a més, compten amb un ampli pressupost i la participació de tota l'orquestra simfònica, dues característiques que el converteixen en el producte infantil de música clàssica de referència. La seva virtut, l'orquestra simfònica, es converteix també en la seva debilitat. A causa de les necessitats espacials i també de calendari, les seves produccions es representen sobretot a Badajoz, tot i que algunes vegades també les han portat a Cáceres, Mérida o Plasencia. El posicionament per tant, està clar, tant per

escoles com per programadors d'arts escèniques: EXTREMART ofereix música en directe d'alt nivell artístic i s'adapta a l'espai i el pressupost de la totalitat del territori.

Pel que fa als productes classificats com a competència indirecta només podrien suposar una dificultat en el mercat en el cas de que es confongués per part dels programadors i del públic el que cada producte ofereix. Cap dels dos és un concert de música clàssica com *EmocionARTE* o un familiar de música clàssica en directe com *Tocado!*, per això en la definició del producte en la fase de promoció s'ha de saber il·lustrar amb paraules, i l'ajuda del material audiovisual, què és cada un.

Capítol 7. ESTUDI DE MERCAT

CLIENT I CONSUMIDOR

Existeix una dicotomia alhora d'establir qui és el beneficiari del producte. D'una banda, el producte cultural està dissenyat per a satisfer una demanda de mercat que ha d'aportar un benefici al consumidor, és a dir, a la població extremenya. Però per l'altra, s'ha de tenir en compte que el producte no arribarà mai al consumidor si el client, en aquest cas el programador, no ofereix a la població la possibilitat de gaudir-ne. Per tant, el programador en qüestió és qui ha de comprar el producte i quedar-ne satisfet en funció de les expectatives creades. Tant el perfil de consumidor, que és qui té unes necessitats concretes, com el del client, que és qui ha de decidir com atendre-les, determinaran el producte i altres aspectes determinants en la venda, com són la comunicació i la distribució.

1. CONSUMIDOR

Els productes d'EXTREMART tenen com a principal objectiu democratitzar la música clàssica amb el consegüent foment de la creació de públic de música clàssica, i amb aquesta finalitat es dirigeix a la població adulta i a la infantil.

Sigui quina sigui la franja d'edat, podem distingir dos tipologies de públic segons l'àrea geogràfica, el públic de la ciutat (o de les poblacions amb més habitants) i el públic rural. El primer ja ha rebut oferta de música clàssica a la seva localitat i pot conèixer alguns dels artistes més importants. El de la zona rural segurament hagi pogut gaudir també de certa oferta de música clàssica, però acostuma a ser de grups amateurs o propostes didàctiques. La oferta que reben és diferent i probablement el públic de ciutat estigui més familiaritzat amb la música clàssica, encara que no la consumeixi, que el públic rural.

A banda de la oferta que hagin rebut a les seves localitats, les xifres ens diuen que el públic de música clàssica creix, sobretot pel fenomen de la *Orquesta de Extremadura*, però no està consolidat ni està a tota la regió.

Els nostres productes estan dissenyats per tot el públic, des del que té relació amb la música clàssica fins al que no ha assistit mai a un concert. Tota la població extremeña és públic potencial dels productes d'EXTREMART. Ara bé, que finalment arribin al consumidor és sobretot tasca dels equipaments on s'exhibeixin els productes, de la incidència que tingui la difusió que facin de l'actuació. Però no ho deixarem tot en mans dels equipaments, el client i l'equipament en concret, seran determinants per a la difusió, però des de l'empresa durem a terme accions per reforçar la comunicació i la interacció amb consumidor a les localitats on hi hagi concert. Veurem en detall aquestes i altres estratègies al màrqueting mix.

2. CLIENT

El programador és el nostre client principal, tot i que més endavant podríem incloure altres clients com patrocinadors, en un inici només tenim en compte com a comprador la figura del programador municipal o responsable de l'equipament. S'haurà de definir doncs, els diferents perfils que pot tenir el client per dissenyar així la comunicació i distribució del producte.

2.1 Centro de las Artes Escénicas y de la Música de Extremadura - CEMART

El seu catàleg d'artistes de la *Red de Teatros* es posiciona com a element imprescindible per a donar-se a conèixer a la regió i per entrar en el circuit d'exhibició. Formar-ne part significa que l'equipament que programi el nostre producte gaudirà de les avantatges econòmiques del catàleg: reducció del 40% del preu del catxet. Els programadors difícilment trien artistes que no formin part d'algun catàleg, no només perquè el descompte és important i els permet augmentar la qualitat i el volum de l'oferta a les poblacions, sinó perquè transmet confiança en el producte.

Publica dos catàlegs a l'any, el de setembre a gener hi conté artistes extremenys i de fora de la regió. El de febrer a juliol només recull artistes d'Extremadura, l'objectiu d'EXTREMART és figurar-hi en els dos ja que la oferta de música clàssica en aquest catàleg és escassa i cap producte té les característiques divulgatives i artístiques dels nostres.

En aquest cas, la selecció dels artistes la fa una comissió d'experts i dona la impressió de ser un procés hermètic, per garantir la fiabilitat i impedir el tràfic d'influències. Veurem més endavant l'estratègia de comunicació, però destaquem que, encara que siguin processos que puguin semblar impermeables, la proximitat entre els ciutadans i l'administració pública d'aquesta regió, ens pot permetre establir cert contacte amb responsables del catàleg i donar a conèixer de forma més directe en què consisteixen els nostres productes.

2.2 Diputacions provincials

Els catàlegs de les Diputacions no demanen cap altre requisit per entrar que ser resident de la comunitat autònoma extremenya, per tant, se'n podrà formar part. Com a inconvenient, el descompte sobre el caixet només el poden sol·licitar per un artista del catàleg cada temporada. Això situa la música clàssica amb molt poques possibilitats de ser escollida, ja que en el mateix catàleg hi ha opcions més populars com els artistes folklòrics o de música moderna. Per això s'ha de treballar en altres vies de comunicació per explicar què són els productes d'EXTREMART.

2.3 Universitats Populars

Com fèiem esment a les dinàmiques de mercat, les Universitats Populars fan el paper de programadors i gestors culturals dels equipaments de moltes localitats extremenyas. Tot i que es fa difícil quantificar en quines localitats és responsable de la programació cultural, sabem que hi ha universitats populars al 60% del territori extremeny, una xifra molt significativa.

A través de la xarxa d'Universitats Populars, l'AUPEX, coneixem la proposta de música clàssica en format didàctic que s'ofereix a la resta d'universitats associades. Sabem, a més, que per a ells no té cap cost si formen part de l'associació. Per això, caldrà convèncer a cada universitat de forma particular dels beneficis d'EXTREMART, de les aportacions artístiques i emocionals que fa en cada concert. Tot i ser un client que forma una xarxa, el que interessa és marcar una estratègia de comunicació individual, presentant competència al producte que ja coneixen a través de la diferenciació. Sabem també que si es té èxit, d'una universitat a l'altre es transmeten consells i recomanacions, el que afavoriria la inclusió a la xarxa de municipis gestionats per universitats.

2.4 Societats Filharmòniques

La més activa de les quatre Societats Filharmòniques és la de Badajoz, i és un bon aparador d'exhibició dels productes a la ciutat més gran de la regió. Pretenen donar suport i col·laborar amb els artistes residents a Extremadura i per això podem afirmar que serà factible obtenir concerts en els seus cicles, com detallarem a les estratègies de distribució. Tot i que la limitació d'aquest client és d'infraestructura, és cert que pot aconseguir concerts al *Teatro López de Ayala* de Badajoz, i aquest serà fixat com a objectiu prioritari en les relacions amb aquesta entitat.

2.5 Joventuts Musicals

Actuen com a promotors de música clàssica en dues localitats d'Extremadura i s'han de tenir en compte també en el procés de promoció perquè són clients interessats en el que EXTREMART ofereix.

2.6 Altres programadors

Hi ha un gruix d'equipaments autònoms pel que fa a la programació, és a dir, l'equipament té un volum d'activitat i pressupost prou gran com per tenir el propi equip de gestió com és el cas de Plasencia, Badajoz, Mérida i Cáceres. O bé, hi ha localitats que per la baixa densitat de població o per decisió de l'ajuntament, la programació es fa des del personal del consistori. Això vol dir que caldrà també fer arribar la informació a aquelles localitats que no formen part de cap organisme que les agrupi. Es recorrerà a altres plataformes que no són culturals i que gràcies a la comunicació que realitzen entre localitats permeten treballar en xarxa, com és el cas de les mancomunitats, les que faciliten que les diferents localitats d'una regió es beneficiïn dels recursos que cada una aporta: *Red extremeña de desarrollo rural* ³⁵.

2.7 Escoles

El producte familiar pot ser també venut a les escoles. Com veurem a l'estratègia de distribució, és prioritària la representació en espais adequats tècnicament i com una activitat familiar. Però també ha estat pensada per a ser representada en l'àmbit escolar i uns mínims d'espai, ja que el material l'aporta l'empresa. Es comptabilitzen un total de 376 centres educatius públics de primària i 77 de concertats o privats. La comunicació entre les escoles es basa en una xarxa anomenada *Educarex*³⁶, on es centralitza gran part de la informació i dels recursos. La geografia de la regió provoca una dispersió de la població que necessita desplaçar-se de la seva localitat per assistir a l'escola. Aquesta dispersió els porta a reforçar la comunicació amb aquesta plataforma i d'altres, tant per recursos docents com per les

³⁵ <http://www.redex.org/>

³⁶ <http://www.educarex.es>

famílies. Aquesta comunicació podria afavorir la coordinació entre centres per a programar la representació del *Tocado!* en localitats veïnes.

El contacte s'ha d'establir amb les AMPES, organismes que acostumen a encarregar-se de les activitats extra escolars, i/o amb els mestres de música i equips directius, que poden estar interessats en els continguts curriculars i incloure-ho dins l'activitat pròpia del centre. Serà interessant, sobretot en el cas de les escoles, utilitzar la xarxa de les mancomunitats rurals perquè la comunicació entre centres educatius de les àrees rurals és fluïda degut al flux d'alumnes entre localitats veïnes per a satisfer les demandes educatives.

Els únics centres que poden gaudir de una oferta cultural dedicada a les escoles són els que estan situats a la ciutat de Badajoz o de Cáceres. En aquestes poblacions és on hi ha representacions dels didàctics de la *Orquesta de Extremadura* i els alumnes són de la mateixa ciutat o bé de localitats veïnes. Aquesta oferta deixa sense servei a la majoria de la població escolar de primària, per això pot ser interessant per a ells el gaudi d'un concert en directe que, a banda d'aportar coneixements, converteix un concert de música clàssica en tota una experiència artística.

En el cas de fer arribar el producte a les escoles a les que no es poden beneficiar de la oferta de productes didàctics de música clàssica, seria prioritari podem comptar amb la cessió dels espais municipals, com les cases de cultura, per a fer-hi representacions. Així, es podrien oferir 2 o 3 sessions al dia i que la casa de cultura aglutini els alumnes d'aquella localitat i de les veïnes. D'aquesta manera, a les escoles els sortiria més econòmic perquè es podrien agrupar un nombre més gran d'infants a cada sessió. En aquest cas, ens trobaríem de nou, tractant directament amb els programadors de l'espai, amb els que s'haurien d'ajustar les condicions de cessió.

En el cas que no fos possible tenir un escenari més adequat, es podria representar en algun espai de les escoles. Els centres de primària són un client que sempre estarà agraït de comptar amb la proposta però que acostuma a tenir poc pressupost per a activitats extra curriculars. Es minimitzaran costos programant diverses actuacions en una mateixa localitat en un dia i fent versions del producte més

senzilles tècnica i artísticament. Però és important també que, en qualsevol dels dos casos, es pugui cobrar una entrada de preu reduït als alumnes, de manera que ells també col·laborin a pagar als artistes, i augmenti així la percepció de valor que ells, i els seus pares, tinguin de l'actuació.

Capítol 8. ESTUDI DE MERCAT

PROVEÏDORS

Els subministraments necessaris per a la producció a EXTREMART es poden classificar en dos, segons la seva finalitat: per a la producció artística i per a la gestió de l'empresa. Entenem que els proveïdors que poden marcar diferències amb els competidors són aquells que intervenen en la producció artística. Els altres, (oficina, empresa de comunicació o gestoria), de caire més general, no han de suposar un marge diferencial. Ens aturarem, doncs, a analitzar els elements necessaris per a la realització dels productes.

1. MÚSICS

Són l'element artístic essencial de l'empresa, i són considerats part fonamental de l'equip humà de l'empresa. El detall del seu règim de contractació el veurem en el pla d'operacions, com a part dels recursos humans.

Els requisits necessaris per als músics són un nivell interpretatiu alt i ser residents a Extremadura, ja que és on es centrarà l'activitat de l'empresa. A més a més, és necessària certa flexibilitat i disponibilitat horària perquè es preveuen pics d'activitat alt que s'alternen amb altres moments en els que el ritme de producció pot disminuir. Tenint en compte aquests requisits, els músics potencials de la nostra empresa serien els professors dels conservatoris i els músics de la banda municipal de Badajoz. Els primers tenen possibilitat de combinar-se els horaris setmanalment en

funció de la seva activitat artística i els segons només tenen fixat un assaig setmanal i la resta de disponibilitat aniria en funció dels seus concerts amb la Banda.

A la taula adjunta podem observar que les xifres són suficients per a formar un equip artístic estable. Els instruments que ens caldran en un principi són els més habituals: piano, flauta, clarinet, violí i violoncel, pel que no hi ha d'haver massa problema per a trobar els músics adequats. A més, aquestes xifres estan en constant evolució ja que els conservatoris no han parat de créixer en els últims anys. Es comptabilitzen també els alumnes matriculats de quart curs del Conservatori Superior perquè alguns d'ells són avantatjats i tenen un nivell interpretatiu adequat per als nostres productes. Són, a més, músics amb bastant de temps disponible perquè ja estan finalitzant els estudis i tenen moltes ganes d'adquirir experiència.

Per a la selecció dels músics, l'empresa s'assessorarà amb músics experts de la regió, que decidiran quins són els intèrprets adequats per a la interpretació del repertori escollit amb les màximes garanties artístiques.

MÚSICS PROFESSIONALS EXTREMADURA														
	VI	Vla	Vcel	Cb	Fl	Ob	Cl	Fg	Tpta	Tpa	Tbó	Tba	Perc	Pno
Conservatoris														
"Hermanos Berzosa" Cáceres ³⁷	5	2	3	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	14
"Esteban Sánchez" Mérida ³⁸	1	1	1		1		1		1					5
Conservatorio Prof. Almendralejo ³⁹	3	1	1	1	2	1	2		1	1			1	10
Conservatorio Superior de Badajoz ⁴⁰	4	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	15
Conservatorio Prof. Don Benito ⁴¹	1		1		1		1		1			1		
"García Matos" Plasencia ⁴²	1	1	1		1	1	1	1		1				6

³⁷ <http://conservatoriocc.juntaextremadura.net/profesores.php>

³⁸ <http://www.galeon.com/apaconservatomerida/ElConservatorio.htm>

³⁹ http://www.conservatorioalmendralejo.es/index.php?option=com_content&view=article&id=48:profesorado&catid=39:profesorado&Itemid=70

⁴⁰ http://www.csmbadajoz.es/est_profesores.php

⁴¹ <http://www.edu.juntaex.es/dgfpypap/pdf/ere.pdf>

⁴² <http://www.brocense.com/index2.html>

Conservatorio de Montijo ⁴³	1	1	1	1											3
Banda Municipal de Badajoz⁴⁴				2	1	9	1	2	2	2	2	2	2	3	
Alumnes 4t curs Superior⁴⁵	6	2		1	2	1		2						1	9
TOTAL	22	8	10	4	14	5	20	4	9	6	4	5	7	62	

Com hem vist a la competència, no hi ha un gran volum de mercat de música clàssica en el sector privat, el que impedeix prendre la competència com a referència per establir el cost del músic. És destacable, encara per les seves connotacions negatives, que hi ha una moviment important d'economia submergida en el sector pel que fa als esdeveniments amb música clàssica en directe (casaments, bateigs, conferències...) i a banda de les males pràctiques que implica, els preus són molt baixos.

Per això l'empresa pren com a referència els preus de professionals de Catalunya, que disposa d'un sector de música clàssica més establert i regulat. Tenint en compte també que el cost de la vida a Extremadura és més baix, establím que el músic i l'actor rebran per sessió d'assaig 70€ i per concert 140€, com es detallarà en els recursos humans, a la que caldrà sumar-hi en els nostres càlculs el import de la seguretat social a càrrec de l'empresa, amb un cost del 35% dels sous bruts.

2. ACTORS

Com fèiem esment a l'apartat del Context i dinàmiques del mercat, Extremadura és una comunitat amb una llarga tradició en teatre amateur que l'ha portat a tenir fins a 88 companyies de teatre⁴⁶, entre amateurs i professionals, així com nombrosos festivals i certàmens dedicats a les arts escèniques, especialment al teatre.

⁴³ <http://www.badajoz.org/consmontijo/conservatorio.htm>

⁴⁴ <http://badajozciudad.com/es/ayto/bandamunicipaldemusica>

⁴⁵ Dades facilitades per Hugo J. Díaz Sánchez, Cap d'estudis del *Conservatorio Superior de Badajoz*

⁴⁶ Ministeri de Cultura Capítol 15 *Artes escénicas y musicales* Apartat 15.13 *Compañías de teatro por comunidad autónoma* <http://www.mcu.es/estadisticas/MC/NAEC/2009/Capitulos2009.html>

A més a més, la *Escuela Superior de Arte Dramático*⁴⁷, de la Junta de Extremadura, titula cada curs a 12 persones amb l'especialitat d'interpretació.

Per a la selecció de l'actor del producte familiar, també serem assessorats per experts de la regió. La tria, per tant, es podrà fer dels membres de les companyies estables com dels alumnes que finalitzen els seus estudis d'interpretació. Es buscarà un actor amb certs coneixements de música o facilitat per recordar-la i vincular-s'hi artísticament, a més a més, de certa connexió amb el públic infantil.

Com queda reflectit en el punt que anterior, l'actor cobrarà el mateix import que el músic, entenent que el valor artístic dels dos papers és igualment important per a la qualitat del producte.

Els directors i dissenyadors del projecte seran també seleccionats entre aquests artistes, és a dir, primer entrarem en contacte amb directors d'escena i músics amb una sòlida carrera professional i amplis coneixements que vulguin treballar en el projecte, esperant rebre impulsos i propostes dels creadors per anar adaptant el procés. Aquests mateixos artistes poden formar part després de l'espectacle com a músics o actors, als que se'ls hi afegiran els companys que necessitin.

3. TÈCNICS

Com hem explicat en altres apartats de l'estudi, el moviment amateur i professional de teatre està força estès per la regió. D'aquest moviment artístic també ha sorgit la necessitat de la figura del tècnic d'il·luminació. Per cobrir aquesta mancança han sorgit professionals d'aquest sector que es dediquen a temps parcial o total a un equipament, o que treballen com a autònom en els projectes que li van proposant. El contacte establert amb els dissenyadors de l'espectacle i amb els experts de la regió ens permetrà detectar la ubicació del tècnics més adequats per a ocupar aquest lloc per a l'exhibició dels productes d'EXTREMART.

⁴⁷ <http://www.artezblai.com/artez/artez152/Suplemento/suplementoextremadura/esad.htm>

Com que és un gremi que acostuma a treballar en règim d'autònom, contemplem tenir una relació mercantil amb aquest personal, i establim un preu de 100€ cada dia d'assaig, i 120€ per funció.

4. INSTRUMENTS

L'empresa adquirirà dos pianos elèctrics per a poder representar els dos productes al màxim d'espais possibles, sense haver de dependre així, de la disponibilitat d'un piano a la sala. Tot i que tenir els pianos en propietat dóna independència de moviment, que no permet una interpretació tan acurada com piano acústic, i la presència escènica queda igualment minvada. Per això la presentació dels productes sempre es realitzarà amb un piano llogat. Per tant, els proveïdors s'han de tenir en compte per compra i per lloguer.

A banda de les condicions tècniques i pressupostàries, s'han d'avaluar altres aspectes alhora de decidir quin serà el millor proveïdor. S'oferirà la possibilitat de ser patrocinador o col·laborador a l'empresa en qüestió, per aconseguir així facilitats en el finançament de la compra o el lloguer. L'empresa amb la que sigui més factible establir-hi una relació d'intercanvi de serveis serà la més adequada en el nostre cas, ja que necessitem poder fraccionar els pagaments i obtenir descomptes en els preus.

Dels possibles proveïdors, tractarem amb els de la *Orquesta de Extremadura* i el de la *Sociedad Filarmónica*, una possible coincidència de dates podria donar-nos avantatge respecte el preu de lloguer perquè potser es reduiria el cost del transport. És aquesta partida la que normalment encareix més el lloguer dels instruments, per això, a banda de les dues empreses vinculades amb aquestes entitats musicals de Badajoz, *Pianissimo*⁴⁸ (Granada) i *Musical Ismael*⁴⁹ (Cuenca) respectivament, establim contacte prioritàriament amb l'única empresa de Badajoz que lloga pianos, *Real musical*⁵⁰. No tenen grans pianos de concert, però sí dels que nosaltres necessitem, i establir vincles amb empreses del territori és el més profitós per a les dues parts, el

⁴⁸ <http://pianospianissimo.steinwaydealer.com/>

⁴⁹ <http://musicalismael.es/>

⁵⁰ <http://www.realmusicalpacense.com/>

que facilitarà col·laboracions i patrocinis. En cas de no aconseguir les avantatges desitjades, també tenim tres empreses a Sevilla⁵¹ amb les que caldria entrar en negociacions i estudiar quina opció és la més convenient.

La compra de pianos electrònics es podrà fer amb la mateixa empresa del lloguer si s'estableix col·laboració i aquesta pot ser proveïdor d'aquests altres instruments. En cas de que l'empresa triada només tingui lloguer, el nombre d'empreses dedicades a la venda de pianos electrònics és molt gran, i també es podrà recórrer als dos fabricants més importants d'aquests instruments: *Roland*⁵² i *Yamaha*⁵³. Segurament és més econòmic obtenir-los directament de les empreses de fabricació. És més positiu per a EXTREMART tenir col·laboracions amb empreses més properes que donin més avantatges, però els preus de les empreses de fabricació seran molt competitius.

Tenint en compte tots aquests factors i la qualitat dels pianos que cal incorporar, el import de cada un dels instruments hauria de ser d'uns 6.000€, facilitant l'aplicació de descomptes el fet de comprar-ne dos a la vegada.

5. MATERIAL AUDIOVISUAL

Tots els productes requeriran d'una pantalla i un projector, de manera que el que surt més rentable és comprar un joc per a cada producte.

La pantalla ha de disposar d'un suport per a sostenir-se en ella mateixa, sense necessitat que l'escenari tingui cap muntatge tècnic. Serà d'unes mides aproximades de 4x4 metres i amb possibilitat de fer projecció frontal i retroprojecció, amb muntatge i transport senzills. La portabilitat del producte és fonamental, s'ha de poder muntar fàcilment allà on sigui. Cal també que les dimensions siguin importants per si la sala té una certa envergadura i perquè es podrà gaudir amb més qualitat de les projeccions. D'altra banda, la retroprojecció és la més adequada per als nostres productes, perquè permet el moviment per davant de la pantalla, però contemplem la

⁵¹ <http://www.pianosjmontoya.com/> <http://www.silvadonaire.com/> <http://www.cristofori.es/>

⁵² <http://www.rolandiberia.com/es/>

⁵³ <http://es.yamaha.com/>

possibilitat de fer-la frontal perquè la retroprojecció necessita un escenari amb un fons de mínim 4 metres, requisit que no pot condicionar l'exhibició del producte. El muntatge i transport del material audiovisual és responsabilitat d'una persona de l'equip que no té cap preparació específica per fer-ho i, per tant, ha d'estar a l'abast de tothom.

El projector ha de ser d'una potència mínima de 5.000 lúmens per poder mostrar les projeccions encara que la sala no pugui fer fosc del tot, o bé per tenir la potència suficient en cas de que el projector s'hagués de situar molt lluny de la pantalla.

De tots dos productes hi ha un gran ventall d'opcions, des de les marques fabricants a distribuïdors amb ofertes puntuals que poden ser interessants. El que podria mostrar més dificultats és la pantalla perquè ha de tenir unes característiques concretes, en aquest cas, ja està detectada una primera empresa, *RMR Audiovisuales*⁵⁴, que disposa de les pantalles requerides. Però si aquesta opció fallés, n'hi ha d'altres que tenen pantalles semblants a les que busquem, i fins i tot, empreses que les confeccionen per encàrrec, com *AR-T*⁵⁵ o *Teatrerya*⁵⁶.

De l'estudi de les ofertes dels proveïdors establim com a preus competitiu, tenint en compte que comprem diverses unitats, una pantalla per uns 750€ i un projector per 1.200€.

Finalment, requerirem dos altaveus sense masses especificitats tècniques ja que el so que ha de reproduir no és d'una qualitat molt alta. Comptarem amb l'empresa extremeña especialitzada en sonorització, *Promúsica*⁵⁷, per adquirir-los a un preu aproximat de 95€ la unitat.

Com a material de promoció, serà necessari tenir enregistrada l'estrena dels tots els productes. Per a l'enregistrament i l'edició d'aquests vídeos comptarem amb

⁵⁴ <http://www.rmraudiovisuales.com/>

⁵⁵ http://ar-t.es/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=1&lang=es

⁵⁶ <http://www.teatrerya.es/default.html>

⁵⁷ <http://www.promusica.es/>

Cerezo Films, empresa amb seu a Càceres però propietat de joves empresaris catalans ja coneguts d'EXTREMART. Les seves ganes de recolzar el nostre projecte facilitaran acordar un preu, que es podrà ajustar als 300€ per dia de gravació (que inclourà la posterior edició del material).

Capítol 9. ESTUDI DE MERCAT

DISTRIBUCIÓ

Les característiques de la distribució en el cas d'EXTREMART, com a empresa de productes d'arts escèniques, condiciona altres aspectes com el preu, el producte i la comunicació. Serveixi, doncs, aquest apartat per fer una descripció dels elements de la distribució, i veurem posteriorment, a l'apartat de màrqueting mix, quin efecte té sobre la estratègia global d'inserció i desenvolupament en el mercat.

1. CANALS DE DISTRIBUCIÓ

El canal de distribució es compon, en el nostre cas, de l'empresa, l'intermediari i el programador. L'empresa actuarà, com veurem més endavant, com a promotor i acudirà a l'intermediari o en molts casos, directament al programador per a reforçar la comunicació del producte. Atenent a la llista de clients que exposàvem al capítol corresponent, es convertiran els mateixos agents en intermediaris o programadors, respectivament, si decideixen distribuir o contractar els nostres productes:

1.1. Intermediaris

Les administracions públiques, Junta i Diputacions, a través dels seus organismes de difusió, mostren els productes en els seus catàlegs per a que els programadors dels diversos ajuntaments es puguin aprofitar de les avantatges econòmiques de la contractació dels artistes que el conformen. D'aquesta manera, el catàleg i la institució en si mateixa es converteixen en intermediaris entre l'empresa i el programador. Formar part dels catàlegs serà imprescindible per ser competitiu

respecte els preus amb els competidors, però no té la força i la personalitat de la comunicació directa amb el programador.

Tindrem en compte altres intermediari que no són pròpiament els culturals, com és el cas de les xarxes de mancomunitats rurals, per a que facilitin la programació del producte familiar a les escoles. Aquesta plataforma pot oferir finançament a les escoles i facilitar el contacte entre elles per establir petites gires dins les mancomunitats.

Per a cap de les plataformes que ens ofereixen els intermediaris és necessari pagament de cap mena. Els requisits per entrar en els catàlegs de les Diputacions és simplement viure a Extremadura i fer la corresponent inscripció. En el cas del catàleg de CEMART els requisits són de caire artístic i de solvència professional, per això s'ha de fer una sol·licitud que avaluarà una comissió d'experts responsable de decidir quins artistes en formen part. És tant important, doncs, que assisteixin a la presentació a La Nave del Duende, que tindrà lloc abans de que es decideixin els artistes del catàleg de setembre a febrer. Aquesta exhibició, com detallarem a l'apartat de promoció del màrqueting mix, té l'objectiu de donar a conèixer el producte als responsables d'aquesta comissió de manera que ens sigui més senzilla l'entrada al catàleg.

1.2. Programadors

La resta de potencials clients són entitats culturals amb competències per programar música clàssica, com les Universitats Populars o les Societats Filharmòniques, o bé els propis tècnics de cultura dels ajuntaments que es beneficien també dels intermediaris esmentats. Descriurem més endavant l'estratègia de comunicació i la de distribució, però com acabem de comentar, el catàleg homogeneïtza les propostes i els productes corren el risc de perdre personalitat en el moment que en formen part. És molt necessària la comunicació personalitzada per donar a conèixer un producte com el nostre, amb característiques noves en el mercat i d'un gènere menys conegut que la música moderna o el teatre.

D'altra banda, l'estratègia de promoció directa al programador es durà a terme a les escoles de primària que consumeixin el producte familiar. Des de l'empresa caldrà dissenyar una estratègia per arribar als diferents centres de la regió.

2. DISTRIBUCIÓ FÍSICA

Per al consum dels nostres productes, requerim d'espais escènics amb uns mínims tècnics, com els que estan dins la *Red de teatros*, però això no garanteix una rica dotació tècnica. Els mínims que marca aquesta xarxa no contempnen requisits tècnics concrets, només exigeixen "una infraestructura tècnica per a espectacles professionals", el que no ens dóna informació concreta. Sabem que aproximadament un 60% de les sales només disposa d'uns mínims d'espai per a artistes i músics, però cap altre element tècnic que una il·luminació general. Això obliga a l'empresa a ser autònoma en recursos tècnics i a dissenyar productes que es puguin adaptar a sales amb poca infraestructura.

Encara més dificultats pot trobar el producte familiar quan es representi als centres educatius, per això és el producte que per adaptar-se als espais que requereix més flexibilitat en la posada en escena.

La *Red de teatros*, però, és limitada. Compta amb un total de 45 sales i per tant, tard o d'hora, s'hauran esgotat els espais on actuar. Els nostres productes poden ser representats pràcticament a qualsevol espai, però no hi ha altres espais en funcionament amb programació pròpia fora de la xarxa, a part dels 4 recintes privats que estan descrits en el capítol del sector privat. Es treballarà per eixamplar el mercat més enllà de la xarxa, quan les condicions del municipi o permetin. És un pas important per a dur a terme una veritable democratització de la música clàssica, hem de poder ser allà on no hi arriba l'administració. De totes maneres, calculem que, probablement, a partir del tercer any calgui començar a exportar el producte a les províncies veïnes on pugui tenir mercat el nostre producte: Sevilla, Huelva, Toledo, Ciudad Real o Ávila. Portugal es situa com una de les primeres regions a tenir en compte degut a l'estreta relació que té amb la regió extremeña i les plataformes de col·laboració com el

*Gabinete de iniciativas transfronterizas*⁵⁸. Aquesta potència i finança propostes que fomentin el intercanvi de projectes i el treball conjunt amb el país veí.

⁵⁸ <http://www.gitextremadura.com/>

DAFO DEL SECTOR DE LES ARTS ESCÈNIQUES I DE LA MÚSICA A EXTREMADURA

Realitzem un DAFO amb l'objectiu de resumir la informació fins ara descrita a l'estudi, i organitzar-la de manera que ens permeti dibuixar la situació del sector. Una clara definició d'aquests punts facilitarà el disseny de l'estratègia de posicionament en el mercat.

DEBILITATS

- Dependència de la cultura de l'administració pública a causa de la centralització de les xarxes i catàlegs de promoció, difusió i exhibició.
- Limitacions de l'administració pública: falta de planificació estratègica i d'eines per afavorir la introducció del públic a noves propostes artístiques.
- Sector privat molt reduït en cultura
- Perfil general dels programadors municipals: poca formació o instal·lats en les costums, amb falta d'inquietud per diversificar la oferta cultural de la població
- Falta d'ajudes públiques per artistes que vulguin llençar nous productes i començar la seva activitat professional en les arts escèniques
- Poques oportunitats d'inserció en el món laboral per als joves músics de la regió o que s'hi ha format

AMENACES

- El teatre i la música moderna o popular són gèneres molt més programats que la música clàssica
- Clixés de la música clàssica: elitista, difícil de comprendre, avorrida, etc...
- Els catàlegs són la oportunitat de ser competitiu i donar-se a conèixer, però formar-ne part homogeneïtza en certa manera les propostes artístiques.
- Dificultat per fer comprendre el benefici social d'enriquir la oferta cultural i de crear nous públics de música clàssica a la regió

FORTALESES

- Forta inversió de l'administració autonòmica i provincial per a promocionar i difondre la cultura
- Catàleg de la *Junta de Extremadura*, format artistes de totes les disciplines i 45 equipaments amb instal·lacions adequades
- La sensibilització a la música clàssica que ha generat l'activitat de la *Orquesta de Extremadura* en els últims anys
- Consolidació de la producció teatre, i cert grau d'estabilitat del seus públics.
- Important moviment amateur pel que fa a les corals i a les bandes de música, així com fort creixement de les escoles de música a tota la regió
- Creació de cantera d'artistes gràcies als centres d'estudis superiors reglats de música i teatre

OPORTUNITATS

- La incorporació als catàlegs permet ser competitiu dins la programació dels espais de la xarxa
- Competència pràcticament inexistent en música clàssica al mercat extremeny
- Sector educatiu i públic infantil amb una oferta de música clàssica limitada a la *Orquesta de Extremadura*
- Perfil del públic canviant, ara amb més bagatge i sensibilitat, comença a ser demandant de cultura
- Existència d'un mercat ampli, a part de la xarxa de teatres, a les zones rurals
- Iniciatives del sector privat que funcionen de manera molt activa com a plataformes de difusió o recolzament a artistes de la regió
- Ampli nombre de joves músics formats a la regió i professionals de prestigi

L'estudi de mercat destaca la necessitat de crear nous públics de música clàssica, ja que són pràcticament inexistents i es troben aïllats geogràficament. La oferta cultural de la regió augmenta en volum però no en diversitat. Per a modificar la oferta cultural a Extremadura és fonamental rebre el suport de la Conselleria de Cultura i formar part del seu catàleg per actuar a la xarxa de teatre que aquesta regula. Per això, l'administració pública també ha de veure aquesta necessitat, que d'altra banda està clarament definida si s'analitza el context cultural. A la pràctica, ens trobem pocs productes de música clàssica professionals i de qualitat, d'altres amb preus inassequibles, necessitats tècniques de les que no disposen moltes de les sales, o simplement no estan pensades per al públic al que van dirigides. Això reforça l'actitud de molts dels programadors, instal·lats en les inèrcies de programació que donen resultats fàcils i amb una acollida suposadament assegurada, als que hem de sumar la manca de coneixements específics en gestió cultural territorial que presenten alguns d'aquests responsables. S'ha de crear consciència de que el perfil del públic està canviant i demanda una oferta més variada, on poder rebre nous impulsos artístics, informació cultural que enriqueixi el seu bagatge i li permeti desenvolupar sentit crític.

Les limitacions de l'administració pública es troben en la producció, és a dir, depèn de que hi hagi artistes que dissenyin noves propostes. En aquest sentit, la regió encara ha de madurar, però compta ja amb un bon nombre d'artistes provinents dels seus centres d'educació artística superior, de música i teatre. Tanmateix, crea també sinèrgies positives la convivència amb la *Orquesta de Extremadura*, gràcies al contacte que es pot establir amb els músics d'alt perfil artístic que hi ocupen una plaça i a la sensibilitat que aquest projecte està creant entre la població. No podem oblidar l'evolució del moviment amateur en música clàssica, tant pel que fa corals i bandes, com en la formació, on el nombre d'escoles municipals de música augmenta de forma exponencial.

El que sí pot fer l'administració, i ho duu a terme en aquest cas, és invertir esforços i recursos en la resta d'àrees de la cultura. Tant l'administració regional com la provincial injecten gran quantitat de recursos econòmics que són els que permeten

que hi hagi mercat cultural, establint xarxes de difusió, donant facilitats econòmiques, creant plataformes d'exhibició i convocant subvencions per a projectes culturals. És destacable també els beneficis dels catàlegs, que a més de difondre els productes, faciliten econòmicament la contractació als ajuntaments. Formar part dels catàlegs de distribució de les administracions és indispensable per ser competitiu, però alhora, unifica les propostes alhora de mostrar la informació i es pot plantejar com una amenaça si no sabem diferenciar-nos.

Comptem doncs amb les xarxes públiques per a dur a terme la difusió dels productes, però no podem oblidar que hi ha algunes iniciatives privades que són de gran ajuda per a impulsar l'activitat en algunes etapes i es situaran com a recolzaments fonamentals. El mercat és encara més ampli del que presenta la xarxa de teatres de la Junta, ja que bona part del localitats no disposen de l'espai de les característiques que es demanen. Si els productes es poden adaptar a qualsevol espai amb mínim de mides, acústica, electricitat i temperatura, el mercat és encara més extens.

I comptem també amb els recursos artístics de la regió, una quantitat de joves formats a Extremadura i de professionals amb experiència que tenen disponibilitat i ganes de col·laborar en projectes de qualitat. Les oportunitats laborals per als músics són escasses i se situen en una economia submergida que no els dóna les condicions laborals desitjables.

El sector educatiu es troba abandonat pel que fa als productes didàctics de música clàssica, si no fos per la *Orquesta de Extremadura* i algun altre producte que ja hem detallat a la competència. La *Orquesta* té limitacions d'espai i preu i la competència presenta productes d'un perfil molt diferent al que EXTREMART proposa. Els nostres productes busquen la connexió amb els infants a través de sensacions, emocions i una experiència global, sempre amb una qualitat interpretativa molt alta. Saber crear xarxa entre els centres de primària, fins i tot secundària, podria configurar un amplíssim segment al que dirigir els productes. Les debilitats de la competència s'han de saber aprofitar, explicant bé els productes d'EXTREMART, convertint-la així en l'empresa de referència en productes de música clàssica.

EL PER QUÈ D'EXTREMART

Explicarem amb detall què dóna sentit a l'existència d'EXTREMART, quin és el quin és el camí a seguir i on vol arribar. La raó de ser d'aquest projecte queda definida en la seva missió, concretada després de conèixer la realitat cultural del mercat del que volem formar part.

1. MISSIÓ

Crear productes de música clàssica per a la democratització d'aquest gènere, principalment a Extremadura, però sense perdre de vista el mercat nacional, a través de nous plantejaments dels formats i els continguts que s'adaptin a les necessitats del mercat i portin al gaudi artístic al major nombre de persones possible. Fer-ho des d'una estructura empresarial que tendeixi a l'autonomia financera, apostant per la sostenibilitat i generació d'economia de la cultura.

En aquesta missió hi ha tres sectors del mercat en els que volem incidir: societat, cultura i empresa. Veiem a la taula la relació de les necessitats detectades en el mercat que es veuran satisfetes, en part o en la totalitat, amb les fites del projecte:

SOCIETAT – Valor social de la democratització cultural
<ul style="list-style-type: none">· Divulgar la música clàssica amb productes de qualitat a tota la regió· Introduir productes de música clàssica pensats per al consum de la població d'Extremadura· Afavorir l'enriquiment cultural com a eina de desenvolupament social

CULTURA – Creació de nous públics avui per a un futur de la música clàssica
<ul style="list-style-type: none">· Diversificar la oferta cultural amb productes de música clàssica adaptats al mercat extremeny· Atendre als infants com a consumidor del futur de música i cultura en general· Consolidar públics culturals existents i potenciar-ne de nous, com el de música clàssica, creant capital cultural per a un futur saludable del mercat cultural extremeny· Dinamitzar el mercat cultural amb l'aparició de noves demandes per part del públic

EMPRESA– Viabilitat i rendibilitat de l'empresa cultural

- Generar oportunitats laborals als artistes que es formen o s'estableixen a la regió
- Ampliar les possibilitats de negoci i el teixit empresarial extremeny
- Implantar el model d'empresa cultural

Societat – Valor social de la democratització cultural

Podem plantejar-nos què volem fer a nivell artístic i en quines àrees incidir a nivell cultural en una regió, però de la importància que concedim als que ho reben, dependrà el grau de valor social que aquest projecte tingui. EXTREMART té com a objectiu primer la democratització de la música clàssica i l'enriquiment del seu bagatge cultural del seu públic com a prioritat. Es proposa el disseny de productes a l'abast de tothom, en el seu sentit més ampli: preu, format i transmissió dels continguts. La consecució d'aquest objectiu propiciarà que un gran nombre de persones entrin en contacte amb la música clàssica i estableixin vincles positius, alhora que es trenquen barreres i resistències derivades dels clixés de la música clàssica. Aquestes noves relacions amb la música, poden provocar posteriors contactes amb aquest o altres gèneres artístics, el que anirà dotant de bagatge cultural a la població a la que van dirigides. I el més important d'aquestes noves inèrcies és el valor social que té l'enriquiment cultural. És a dir, el fet que la població pugui anar augmentant el volum i la diversitat de consum cultural es convertirà en una eina de desenvolupament social de la regió. No es pot oblidar que el nostre projecte, com a experiència aïllada no tindrà el mateix impacte que si va acompanyada d'altres iniciatives culturals que busquin assolir aquest mateix objectiu. Sabem que és necessari el recolzament de les institucions i compartir inquietuds socials amb aquestes, així com el treball en xarxa amb altres artistes i agents implicats en la cultura. EXTREMART, però, posa el seu gra de sorra per a facilitar al seu públic a començar un nou procés amb al fet artístic o continuar l'iniciat, brindant-los experiències artístiques que els aportaran sensibilitat, la possibilitat d'adquirir altres perspectives, sentit crític i inquietud de recerca de noves experiències artístiques. A través de la cultural, doncs, es pot dotar a la població d'eines per al creixement intel·lectual i emotiu que els repercutirà en el desenvolupament social de la regió. Serà prioritari, doncs, que la repercussió sigui el

més àmplia possible i s'estengui per tot el territori, arribant a tanta població com sigui possible.

Cultura – Creació de públics avui per a un futur de la música clàssica

Assolir el primer objectiu, fer arribar la música clàssica a tothom, ha de tenir com a conseqüència l'aparició d'un nou públic per a aquesta disciplina artística, és a dir, la creació de capital cultural. Si bé és cert que actualment ja hi ha consum de música clàssica, com expliquem a l'estudi de mercat, el públic no és estable i homogeni a tota la regió. Es pot dir que els productes de música clàssica es consumeixen poc i de manera singular per al públic. El problema resideix en els propis productes i en els programadors culturals. D'una banda, la majoria de productes no estan pensats per al perfil del públic extremeny i, de l'altra, els programadors d'Extremadura segueixen inèrcies i costums alhora de confeccionar les programacions de la localitat en qüestió, sense planificació ni replantejaments. Això provoca que, en els pocs casos que es programen artistes de música clàssica, siguin productes inadequats per la poca qualitat artística o un format inadequat, reforçant així clixés associats a la música clàssica com la falta de comprensió, la llunyania del gènere o la monotonia escènica i sonora. No volem deixar de recordar que en les generalitzacions s'obvien alguns artistes i iniciatives que estan fent molt per la música clàssica, però que actuen, per ara, com a fets aïllats que cal reforçar.

La música clàssica ha de trobar el seu lloc a la regió i ho ha de fer gràcies a la conscienciació de les institucions, a uns productes adequats i a un públic que ho demandi. Per això EXTREMART ofereix productes de música clàssica d'alt nivell que proporcionen gaudi artístic però amb ingredients que permeten la identificació del públic amb l'espectacle, sense necessitat de coneixements o experiències prèvies. La contextualització de l'obra musical, l'aparició d'altres elements artístics que hi estan relacionats i la posada en escena facilitarà l'apropament entre el públic i la música.

Les relacions positives que s'estableixen propicien nous contactes d'aquest públic amb la música clàssica, i també amb altres disciplines, creant així inèrcies positives que poden anar creant el nou públic de la música clàssica. I en la creació de

del públic del futur, juguen un paper els infants. Per això a ells van dirigits els espectacles familiars, que s'adapten també a l'àmbit escolar. Els nens i nenes han de gaudir de l'experiència de l'art en viu, ha de ser per ells quelcom positiu i que els deixi un bon record, impulsant-los a l'edat adulta a consumir cultura des de la percepció que és una vivència positiva. La creació de nous públics dinamitza el mercat gràcies a la demanda del consumidor, facilita el intercanvi de públics entre diferents disciplines, i, sobretot, suposa capital cultural que garantirà un futur saludable de la cultura a Extremadura.

Empresa – Viabilitat i rendibilitat de l'empresa cultural

EXTREMART tindrà estructura empresarial i treballarà per obtenir el grau més alt d'autonomia financera possible. I és així perquè s'aposta pel model de cultura sostenible amb una empresa capaç d'obtenir recursos per a la seva viabilitat i, a més a més, a través dels estudis de viabilitat i comptabilitat, aconseguir beneficis i generar economia. Com més independents siguem de les ajudes públiques, més poder de decisió sobre el rumb de l'empresa i les estratègies a implementar. En aquest sentit, les ajudes seran necessàries per al inici de l'empresa i ens hi adaptarem, però l'estratègia de màrqueting es centrarà en la venda del producte i, en etapes posteriors, en la recerca de noves fonts de finançament, establint com a fita una alta cota d'autonomia financera que ens permeti mantenir la nostra identitat i el ritme de producció que nosaltres establim.

Establir-se amb aquesta estructura a Extremadura suposa ser una de les primeres empreses culturals, una referència i un model, promocionant una nova forma de veure la cultura i de generar riquesa a través d'aquesta. I a més, ajudem a créixer el sector privat de la cultura, omplint un buit on l'administració no pot arribar.

Per a poder avaluar el correcte rumb de la nostra missió, la segmentarem en objectius estratègics més concrets. Per a un òptim desenvolupament d'aquests objectius, els dividirem en objectius operatius, dirigits directament a l'acció i relacionats amb uns indicadors que aporten dades objectives i/o ponderables. Veiem resumida aquesta informació a la taula adjunta.

OBJECTIUS ESTRATÈGICS	OBJECTIUS OPERATIUS	INDICADORS
1. Democratitzar la música clàssica	Arribar al màxim de població adaptant els productes a l'espai i situació de consum	Núm. i característiques dels espais on s'ha actuat Xifres d'ocupació de les sales
	Crear una imatge propera associada a un producte de qualitat i que afavoreixi la identificació del públic	Núm. participacions a la web. Núm. articles i crítiques als mitjans Valoració imatge pels usuaris, públic i programadors
	Facilitar la vinculació amb la música clàssica a través de nous formats i llenguatges que apropin els continguts al públic i generi bones sensacions	Resultats enquestes : conèixer les vinculacions anteriors amb la música clàssica i les sensacions posteriors a l'espectacle
	Tenir presència al sector educatiu i a tots els circuits culturals de les administracions públiques	Xifres de ventes mitjançant l'administració Núm. escolars consumidors producte familiar
2. Crear nous públics de música clàssica amb productes de qualitat adaptats al mercat cultural	Posicionament en el mercat	Resultats qüestionaris, enquestes, usuaris web, experts
	Obtenir repercussió mediàtica i presència en els mitjans	Resultats del qüestionari programadors i enquesta Núm. rodes de premsa i notes de premsa publicades Núm. mitjans de comunicació implicats i àmbit repercussió
	Adaptar els productes al mercat en el que competeixen	Resultats qüestionaris, enquestes, crítiques. Xifres de ventes Opinió crítics i experts
	Assolir xifres òptimes de ventes amb els preus establerts	Comparar resultats finals amb les xifres de previsions de venda i preus de l'estudi de costos
3. Mantenir una estructura empresarial que tendeixi a l'autonomia financera	Mantenir una actitud activa en la recerca de finançament i obtenir nous recursos	Núm. subvencions, col·laboracions, patrocinis % augment xifres autofinançament
	Ser rigorosos amb compromisos bancaris i previsions comptables	Grau de compliment compromisos bancaris Grau compliment i adaptació a previsions comptables

2. OBJECTIUS ESTRATÈGICS I OPERATIUS

Per a cada un dels sectors en el que volem incidir hi ha com a fita un objectiu estratègic. Podrem avaluar el impacte de la nostra activitat mesurant els resultats dels objectius estratègics. Però per a ser més precisos, objectius i sistemàtics, concretament cada un d'aquests objectius en 3 objectius operatius, 4 en el cas de la creació de públics. Aquesta conversió en objectius operatius ens permet aplicar indicadors d'avaluació per fer més mesurable l'assoliment dels objectius, tant estratègics com operatius.

2.1. Democratitzar la cultura

2.1.1. Arribar al màxim de població adaptant els productes a l'espai i situació de consum.

En aquest cas, és important avaluar l'adaptació dels productes a les característiques dels espais disponibles i de les diferents situacions de consum en les que ens podem trobar: escolars, públic expert, públic rural, aire lliure, etc...

Indicadors: D'una banda, el nombre d'espais on hem actuat i les seves característiques. Saber com era la sala i la situació, el nostre grau d'adaptació, permetrà detectar errors. Pel que fa a arribar al màxim de població possible, atendrem a les xifres d'ocupació de les sales i espais on actuem.

2.1.2. Crear una imatge propera associada a un producte de qualitat i que afavoreixi la identificació del públic

Per apropar-se al públic objectiu anirem més enllà del mateix producte, oferint una imatge de qualitat i proximitat amb el públic, facilitant el intercanvi d'opinions i la identificació del públic amb la ideari de l'empresa.

Indicadors: Es potenciarà l'ús de la pàgina web de l'empresa per a la participació del públic dels espectacles. El nombre d'aquestes participacions i les valoracions que els usuaris en facin, serviran per mesurar l'èxit de la imatge. Les enquestes als espectadors seran l'altre font d'informació. A banda del públic tindrem

en compte els mitjans de comunicació. Si la nostra imatge transmet confiança i professionalitat i l'acompanya uns bons resultats artístics, podrem aparèixer als mitjans. La valoració que ells en facin ens pot donar pistes de com es percep l'empresa a la societat.

2.1.3. Facilitar la vinculació amb la música clàssica a través de nous formats i llenguatges que apropin els continguts al públic i generi bones sensacions

Com trobem àmpliament explicat al capítol de productes, es dissenyaran productes que ofereixin la música clàssica amb un format i continguts que permetin la connexió amb la música sense necessitat de descodificar informació. Es busca el vincle a través de les emocions, recolzada per tota aquella informació que pugui ajudar a ancorar les noves relacions establertes.

Indicadors: Per conèixer els resultats, necessitem saber quin ha estat el impacte en l'espectador. Per això les enquestes volen esbrinar si hi ha hagut benefici cercat, quines són les experiències i coneixements previs i les sensacions i opinions posteriors. Comparant el abans i el després de l'espectacle podrem establir el grau d'èxit dels productes i a través del benefici cercat, conèixer de primera quines són les necessitats culturals de la població.

2.2. Crear nous públics de música clàssica amb productes de qualitat adaptats al mercat cultural

2.2.1. Tenir presència al sector educatiu i a tots els circuits culturals de les administracions públiques

El grau d'adaptació al mercat anirà en funció del recolzament de l'administració pública, ja que, com hem vist a l'estudi, el mercat cultural extremeny depèn ara de l'administració autonòmica, i en cert grau, de la provincial.

El sector educatiu s'haurà de captar per altres vies, com veurem al màrqueting mix, ja que no es troba dins les xarxes de difusió cultural que ofereix l'administració.

Indicadors: El nombre de concerts realitzats dins les xarxes de les administracions o gràcies a les mateixes. Per al sector educatiu, el percentatge d'escolars que han estat consumidors i l'evolució d'aquesta xifra.

2.2.2. Posicionament en el mercat

El públic potencial d'EXTREMART és tota la població, en el cas d'uns productes tota la població adulta, i en d'altres, tota la població infantil. Per aquest motiu el posicionament no es tradueix en definir un *target* concret, si no en conèixer quina és la valoració i la imatge de l'empresa des de fora. La definició de la nostra empresa i els nostres productes per part del consumidor i la resta d'agents culturals ens permetran situar-nos en relació a la competència i definir estratègies per afavorir l'expansió.

Indicadors: la valoració que facin dels productes i l'empresa els usuaris, espectadors, programadors i experts ens permetran definir com la imatge que es projectes des de fora, el grau de satisfacció així com si hi ha benefici cercat.

2.2.3. Obtenir repercussió mediàtica i presència en els mitjans

L'aparició en els mitjans és converteix en un objectiu alhora de tenir repercussió i permetre així que el missatge arribi a més població i aquesta es converteixi en consumidora.

Indicadors: quins mitjans ens donen a conèixer i la seva àrea d'influència. Número de notes de premsa publicades i rodes de premsa que s'hagin pogut realitzar gràcies al interès dels mitjans. Les enquestes i qüestionaris ens diran si els espectadors han sabut dels nostres productes per algun mitjà de comunicació.

2.2.4. Adaptar els productes al mercat en el que competeixen

El mercat està en constant evolució i caldrà estar alerta als canvis que es produeixen, així com als resultats que s'obtinguin de la inserció dels productes, per realitzar les modificacions necessàries en els productes existents i definir les estratègies dels productes futurs.

Indicadors: el grau de satisfacció que es mostri a les enquestes i qüestionaris i les mancances que es manifestin per part d'espectadors i programadors. Les xifres de ventes i la seva evolució seran un indicatiu de fins a quin punt es cobreixen les necessitats del mercat. Per últim, el contacte amb els experts, ens permetrà comptar amb la seva opinió, i la dels crítics, si es dóna el cas.

2.3. Mantenir una estructura empresarial que tendeixi a l'autonomia financera

2.3.1. Assolir xifres òptimes de vendes amb els preus establerts

Realitzem un estudi de costos per saber quin és el preu que aplicarem a cada producte segons l'estratègia de màrqueting i en quin punt de les vendes recuperem la inversió.

Indicador: Anàlisi dels resultats de les vendes pel que fa al nombre de productes venuts i el seu preu final.

2.3.2. Tenir una actitud activa en la recerca de finançament i obtenir nous recursos

Les primeres etapes de l'empresa compten amb ajudes públiques de recolzament a l'empresari i, posteriorment, a la producció. Un salt qualitatiu pel que fa al finançament, serà dependre menys d'ajudes públiques i aconseguir recolzaments de l'empresa privada, com patrocinis o col·laboracions. Però el màxim ingrés de l'empresa ha de ser sempre la venda del producte, perquè el benefici no és només financer, si no de repercussió dels productes en el mercat.

Indicadors: Evolució dels percentatges d'ingressos en concepte d'autofinançament: patrocinis, vendes, col·laboracions.

2.3.3. Ser rigorosos amb compromisos bancaris i previsions comptables

A banda dels recursos de l'administració pública i les nostres fonts de finançament, és necessari un préstec a 5 anys per a superar els problemes de liquiditat inherents a l'empresa. L'estudi comptable ens mostra que, un cop superats els dos

primers anys, la liquiditat de l'empresa augmenta considerablement i es pot tornar amb garanties el préstec.

Indicadors: Compliment dels compromisos bancaris com el retorn del préstec i el pagament d'interessos. Adaptació de les previsions comptables, si és necessari, i grau de compliment dels objectius financers i econòmics previstos a l'estudi.

3. INDICADORS D'AVAUACIÓ

Si bé hem anat relacionant cada indicador amb el seu objectiu operatiu, mostrem una taula resum amb els elements que ens donen la informació per realitzar l'avaluació, de manera que tinguem més present les accions que haurem de dur a terme per a la recollida sense oblidar-nos cap de les fonts necessàries.

UBICACIÓ DELS INDICADORS D'AVAUACIÓ	
· Enquesta als espectadors posterior a la representació	
· Qüestionari als programadors posterior a la representació	
· Participacions dels usuaris de la web de l'empresa	
· Mitjans de comunicació	Notes de premsa
	Rodes de premsa
	Crítiques
· Opinions dels experts i assessors	
· Estudis comptables	Balanços
	Comptes d'explotació
	Estudi de costos de producció
	Punt d'equilibri

MÀRQUETING MIX

La relació establerta entre els quatre elements que conformen el màrqueting mix ens definiran l'estratègia d'entrada en el mercat i els passos a seguir per al creixement de l'empresa. S'assenten així, unes bases sobre les que prendre decisions, tenint sempre en compte que el mercat és canviant i el més important és adaptar-se a aquests canvis. Aquestes seran les premisses inicials i sobre les mateixes es prendran decisions i es realitzaran modificacions si l'entorn i els resultats ho requereixen.

1. PRODUCTE

L'empresa comença amb la inserció en el mercat amb dos productes, el primer dirigit al públic adult i l'altre al públic familiar. L'objectiu és divulgar la música clàssica per crear i consolidar-ne públic, des de la població adulta però sobretot des del públic del futur, els infants.

Estudiat el mercat, es detecta que la població a Extremadura, en trets generals, no està encara preparada per al consum de productes amb un alt grau de descodificació, el que pot deixar la música clàssica relegada a una segona posició entre els productes que s'ofereixen. EXTREMART dissenya productes de música clàssica d'alt nivell interpretatiu però que no requereixen cap coneixement gràcies a la contextualització. Són productes que permeten que tothom gaudeixi de l'experiència de la música clàssica, sigui quin sigui el seu bagatge cultural. Des del punt de vista del consumidor, es poden gaudir de tots els beneficis del concert de música clàssica però sense fer cap esforç per a consumir-lo.

El seu format innovador requerirà, com veurem més endavant, d'un important esforç de comunicació, així com de clients (programadors) disposats a apostar per un producte nou per a poder ser adoptats pel mercat.

Com dèiem al capítol de distribució, les dinàmiques del mercat cultural i la mida del mercat extremeny, ens fan pensar que en un període de dos o tres anys aquests productes hauran esgotat les possibilitats a la regió. Com a estratègia, detallada en

l'apartat de distribució d'aquest capítol, es buscarà la inserció en mercats nous quan detectem que es pot estar esgotant el mercat extremeny. És, però, aquest mercat l'objectiu prioritari i per això es preveu revitalitzar la demanda, un cop esgotats A i B, amb la inserció al mercat del producte C al tercer any de l'empresa. Aquest producte s'adaptarà als canvis produïts en el mercat extremeny, cobrirà necessitats detectades i oferirà quelcom nou alhora que estarà basat en els mateixos paràmetres divulgatius i de qualitat.

2. PREU

Per calcular el preu de cada producte ens hem basat en dos factors: despesa i competència. El primer ha estat trobar un preu que no només cobris despeses, sinó que, a més a més, donés un marge de benefici. Però per acabar de definir quin marge de benefici podíem obtenir, hem fet servir com a referència el preu de la competència, establint així els marges en els que es poden moure els preus, no només per ser competitiu, sinó perquè els preus dels productes ja dins el mercat probablement responen a una demanda concreta.

La competència directa té preus massa baixos pel que fa als nostres interessos de cobrir despesa i alhora obtenir rendibilitat. Però com sabem, ens dóna una idea de la demanda existent i s'ha de tenir en compte. En concret, la competència directa del Producte B, *Musica, maestro*⁵⁹ té uns preus que oscil·len entre els 1.200 i 1.500€. Ara bé, sabem també que altres artistes tenen un preu molt superior a aquest encara que siguin de gèneres minoritaris, com és el cas de la companyia de dansa-teatre extremenya *Karlik*. Els preus dels seus espectacles oscil·len entre els 4.500€ per als petits formats fins als 8.500€, pels grans. Si atenem a la competència del producte A, com la cantant Carmen Solís, trobem que té un caixet⁶⁰ quan actua acompanyada d'una petita coral amateur, que s'apropa als 2.100€. Ens situarem en un preu una mica més elevat que el de la competència directa, però que queda encara lluny d'altres companyies que ofereixen productes d'un format semblant al d'EXTREMART (de

⁵⁹ Catàleg d'artistes de teatre de CEMART <http://www.cemart.es/indexteatros1.html>

⁶⁰ Catàleg d'artistes de música de CEMART <http://www.cemart.es/indexmusica1.html>

contingut diferent) però inserides ja fa temps en el mercat. Aquest preu ens permet obtenir beneficis, diferenciar-nos de la competència a través del producte i mantenir-nos en un marge econòmic perfectament assumible pel principal client: l'administració pública.

Amb aquest sistema de càlcul del preu també assolim els objectius marcats: obtenir beneficis, facilitar les ventes i donar una imatge d'empresa de solvència i professionalitat.

Preu unitari A (PVP concert)	2.200 €
Total despesa variable per concert	727 €
Marge de contribució	1.473 €
Preu unitari B (PVP concert familiar)	2.000 €
Total despesa variable per concert	916 €
Marge de contribució	1.084 €
Preu unitari C (PVP concert)	2.500 €
Total despesa variable per concert	916 €
Marge de contribució	1.584 €

Si tenim en compte l'elasticitat de la demanda, els nostres preus seran flexibles en funció del client. És a dir, si el client té certa capacitat econòmica, com és el cas de l'administració pública, i aconseguim que el producte sigui valorat pels clients, la demanda tindrà un grau d'inelasticitat elevat. Per aquest motiu, no ens caldrà mai rebaixar el preu, i a mesura que avanci l'expansió en el mercat, el prestigi del producte ens permetria cert augment del preu, mantenint la demanda. Per tant, si l'evolució en el mercat és positiva i es situen els productes com a referència de qualitat, es podran augmentar els preus entre un 10 i un 15%, amb la seguretat de mantenir la demanda. Per aquest mateix motiu, el producte C ja té d'entrada un preu més elevat que el A i el B, el prestigi i el valor associat a l'empresa facilitarà aquest petit marge d'augment del preu. Si el client, en canvi, és una escola de primària, és molt sensible al preu del producte i les seves modificacions. L'empresa haurà de saber trobar un preu i una

versió del producte adequada a aquesta demanda, amb molta elasticitat en funció del preu d'aquest factor.

3. DISTRIBUCIÓ

Els dos elements de distribució que definirem estratègicament, com ja hem fet de forma analítica en el apartat corresponent de l'estudi de mercat, són el canal de distribució i la distribució física del producte. En altres casos caldria també tenir en compte la localització de l'establiment per a la contractació del producte, però en el nostre cas, els intermediaris realitzen aquesta tasca. Si bé hi ha casos que s'estableix contacte directe amb el programador, és el personal de l'empresa que es desplaça al lloc on treballa el programador i on s'hi pugui consumir el producte. Són altres factors els que determinen la situació de l'oficina i que ja veurem en el pla d'operacions.

3.1. Canal de distribució

Hem establert que el canal de distribució que utilitzarem (pràcticament no existeixen altres opcions) està compost per l'empresa, l'intermediari i el programador. Aquest és un canal curt i, per tant, flexible, el que permet realitzar canvis i prendre decisions estratègiques dins d'un cert marge. El perill, però, és de patir un desgast econòmic i humà produït per la promoció del producte per part de la pròpia empresa. Analitzem doncs, quina serà la millor estratègia per no malgastar esforços i aconseguir ser efectius.

L'intermediari, com ja hem comentat adés, és imprescindible en termes de difusió perquè sense la potència econòmica i de promoció artística dels catàlegs de les administracions públiques, no podem ser competitius. La figura de l'intermediari redueix les accions necessàries per a promocionar el producte i alhora facilita la programació dels productes en espais escènics adequats. Ara bé, la qualitat i quantitat de difusió dels productes són baixes i les característiques del nostre ens obligaran a realitzar tasques de reforç en la promoció.

Les variables preu i distribució ens permeten definir l'estratègia d'inserció i expansió en el mercat. D'una banda, el preu no és tant alt com el de productes que ja

estan al mercat, però ho és una mica més que alguns productes de la competència. El motiu és que el nostre producte ofereix més recursos artístics i s'associa així també el producte a un estàndard de qualitat. A nivell financer, ens interessa vendre cert nombre de representacions del producte per a obtenir rendibilitat. A aquests factors, sumem les dimensions i possibilitats del mercat cultural, el que ens obliga a marcar una estratègia de distribució basada en la penetració. El punt feble d'aquesta estratègia radica, en el nostre cas, en la comunicació del producte. El programador ha de saber exactament en què consisteix perquè, un cop superada aquesta barrera, trobem un producte amb un preu competitiu i aleshores serà relativament fàcil vendre'l.

Facilitarà la distribució del producte el prestigi que suposa formar part de la programació dels recintes escènics de referència. En molts casos, encara que no es tinguin els coneixements tècnics per valorar la proposta dels nostres productes, els programadors se senten confiats de programar allò que han decidit els responsables del circuit amb més experiència i responsabilitat. Alhora, sembla més senzill i efectiu poder vendre el producte a persones amb una trajectòria i coneixements amplis, sent per ells més evidents les qualitats i beneficis dels productes d'EXTREMART.

3.2. Distribució física

L'objectiu és representar els productes en els recintes de la *Red de Teatros*, però tenim en compte també que el producte B serà representat en centres educatius. La geografia d'Extremadura està caracteritzada per tenir els seus nuclis d'habitants separats en l'espai, una característica que els condiciona econòmicament i logísticament. Serà important, doncs, en cas de les escoles, aconseguir les cessions dels espais culturals on agrupar-hi el nombre més gran d'alumnes possibles, per optimitzar recursos i establir un preu més baix, o bé, dissenyant petites gires entre localitats properes. Serà necessari recórrer importants distàncies per a la distribució física del producte, fet que s'haurà de tenir molt en compte en els calendaris dels artistes, procurant que tinguin un període de descans suficient per a un òptim rendiment. És

igualment important per coordinar el muntatge i desmuntatge de les sales, així com el transport del material.

S'han d'observar les dinàmiques de mercat i detectar baixa el consum dels productes a causa d'un esgotament del mercat. Ja hem comentat els límits de la *Red de teatros* i el mateix passarà amb les altres opcions com les escoles mentre no es produeixi res nou. Es preveu l'entrada a altres mercats propers durant la segona temporada dels dos productes per a poder combinar-ho amb l'activitat en el mercat extremeny. En aquest cas, l'extremeny és prioritari i mentre es pugui alternar òptimament a nivell de calendari i possibilitat dels artistes, s'aniran explorant altres opcions. Per això es té en compte una campanya de promoció, com veiem reflectit al cronograma del pla operatiu, un cop el producte ja ha tingut un període de bons resultats a Extremadura. Es treballarà per entrar als mercats de les regions veïnes on es detecti una necessitat dels nostres productes, suposant que fet de formar part de la xarxa de teatres extremeny pugui obrir les portes a xarxes d'equipaments d'altres regions o establir contactes més fàcilment amb promotors i programadors d'altres comunitats.

4. PROMOCIÓ

Com el mateix F.Colbert⁶¹ apunta, la promoció és una eina de comunicació per transmetre el missatge i la imatge de l'empresa. La millor manera d'explicar què és EXTREMART és mostrant en viu el producte, sense necessitat de gaires paraules. Com ja hem comentat, els nostres són productes innovadors en el mercat pel que fa al format i, tot i que les paraules poden ajudar, el millor per comprendre-ho és gaudir-ne en primera persona.

Els productes A i B estaran durant una setmana en residència, per a la seva creació, a *La Nave del Duende*, de la companyia *Karlik danza teatro*, iniciativa descrita en capítol del sector privat, ja que dóna moltes facilitats econòmiques i logístiques per a l'estada d'artistes en períodes de creació. Durant el cap de setmana es realitzarà

⁶¹ Colbert F., Cuadrado M. i col·laboradors (2000) *Marketing de las Artes y la Cultura*. Québec (Canadà): Gaëtan Morin Éditeur

l'exhibició en el mateix recinte dels dos productes, convidant als programadors i agents responsables dels diferents catàlegs. A l'exhibició, la precedirà una breu introducció de què és l'empresa i els productes, a qui van dirigits i quins són els objectius que persegueixen.

A causa de la qüestió de la distància geogràfica entre les localitats de la regió, és possible que hi hagi persones que no hi puguin assistir-hi. Utilitzarem el circuit d'espais privats, exhibint-ho a la Casa de Cultura d'Alburquerque, gestionada per *Al Suroestre Teatro*, on hi puguin tenir accés persones residents a la província de Badajoz, donant-nos a conèixer al nombre més gran possible de programadors. Es preveu que aquesta primera fase tingui lloc durant el mes d'abril, el que ens permetrà després formar part dels catàlegs i les programacions la temporada següent. Aquestes representacions s'enregistraran i editaran per ser utilitzat com a material promocional.

Un cop passada aquesta primera etapa, els productes formaran part dels catàlegs i seran coneguts per una part dels responsables de programació del territori. Tot i així, s'haurà d'invertir molt d'esforç per difondre el missatge. Per a dur a terme la comunicació, hem d'avaluar els diferents agents que hi intervenen, escollint el millor dels mètodes.

La primera de les característiques del nostre producte és que és nou al mercat i no n'hi cap que s'hi assembli. El missatge complicat és complicat de transmetre en paraules, per això serà fonamental comptar amb el recolzament del vídeo promocional. Però, perquè aquest funcioni, hi ha d'haver una etapa de persuasió prèvia que faci que la persona vulgui mirar-se'l i ho faci amb l'actitud adequada. A banda de persuasió, és molt possible també que calgui explicar a la persona que ens atén conceptes com, què és ben bé la música clàssica, què diferencia el repertori dels nostres productes dels de la resta, perquè el nostre producte té més qualitat interpretativa i altres paràmetres. Aquest poden ser difícils d'avaluar per manca dels coneixements necessaris, caldrà una actitud "pedagògica" perquè la creació de públic de música clàssica és un procés complex i s'ha de començar a fomentar des dels responsables de la cultura.

Per tot això, guiar al potencial client fins a la compra del producte requereix d'un esforç i unes habilitats que només es poden obtenir mitjançant la venda personal, tot i que estarà reforçada per altres eines com les pròpies de les relacions públiques o un treball acurat de la imatge i del material de difusió.

La venda personal suposa a l'empresa un control exhaustiu del procés, però alhora, un desgast personal del responsable d'aquestes accions. Amb l'objectiu de minimitzar el impacte que pugui tenir en el personal de l'empresa, es dissenyarà curosament l'estratègia de comunicació, evitant així malgastar esforços.

4.1. Pla de comunicació

EXTREMART és una empresa de nova creació que té com a missió divulgar la música clàssica mitjançant productes d'alta qualitat artística, recolzant-se en nous formats i altres disciplines per ajudar a descodificar llenguatges i apropant la música a tothom a través de la connexió emotiva del gaudi artístic.

Aquest és el missatge global, que es concreta en cada un dels productes pel que fa al format, artistes que en formen part, recursos utilitzats i públic al que va dirigit.

Per poder transmetre adequadament el missatge, s'ha de conèixer el que serà el interlocutor. Entre tots els clients potencial que hem descrit en el capítol de distribució, establirem un perfil general sabent que la venda personal requereix d'una adequació ràpida del discurs i l'actitud en funció de la resposta de l'altre. Com hem avançat, és molt probable que ens trobem un programador amb coneixements generals però no específics de música clàssica o no tingui un bagatge que li permeti discernir entre les beneficis dels nostres productes i els d'altres que ja són al mercat. Sabem també que la música clàssica és un dels gèneres menys demandats en la majoria de localitats extremenyas i això és només a causa dels criteris dels programadors, no del públic. A banda de les persones a les que ens dirigim per a les programacions escolars, la majoria dels nostres potencials clients seran tècnics responsables de l'oferta cultural en una localitat, província o regió, i sobre ells recau el pes de decidir de què han de gaudir els habitants d'Extremadura. Per acabar de veure

amb detall quin serà el missatge, il·lustrem amb un quadre els possibles arguments en contra i la resposta que pot donar EXTREMART i els seus productes.

POSSIBLES ARGUMENTS EN CONTRA	RESPOSTA EXTREMART
Competència té productes gratis	Tenim preus amb descompte de catàleg i el producte ofereix molt més que els gratuïts que ofereixen les universitats populars
Competència ho fa en el format didàctic per a que la gent ho compregui	El públic adult no necessita comprendre amb les eines d'un infant, sinó trencar barreres i vincular-se emocionalment amb l'art
El públic no està preparat, no té coneixements	Els productes d'EXTREMART estan dissenyats també per a persones sense coneixements i bagatge, és un concert divulgatiu i una experiència emotiva.
Al públic no li agrada la música clàssica, és avorrida	El públic no podrà tenir gust per una cosa que no es tasta o que es coneix en un format que no és adequat. EXTREMART té uns productes dinàmics, que mostren música del més alt nivell d'una forma entenedora i que connecta amb els sentits.
Complex tènicament	L'empresa posa tot el material i l'espectacle s'adapta a cada espai.
Els responsables de les programacions han d'apostar per l'evolució, el creixement i l'enriquiment de la regió, oferint nous productes i buscant sempre la qualitat i la diversitat.	

És important també saber fer ús del material audiovisual en el moment en que el client estigui una mica més convençut dels arguments exposats, i tingui així la predisposició per escoltar-ho i veure-ho amb bons ulls.

En el cas del producte familiar, els arguments en contra que es poden plantejar només són que es coneixen productes d'altres gèneres com el teatre familiar i que poden agradar més o que la gent hi està més avesada. L'argument de l'empresa continuarà sent el mateix: s'ofereix un producte que és una experiència per a l'espectador i que alhora el infant té la possibilitat d'apropar-se a la música clàssica des de la qualitat i la proximitat dels artistes.

Si ens trobem amb programadors més preparats, ens serà possible obviar algunes de les qüestions anteriors i atendre a altres aspectes com la qualitat interpretativa i el prestigi associat a un producte d'aquestes característiques. A més a més, és una oportunitat de recolzar una nova empresa extremenya, ajudant-los a promocionar-se. Ja que el contacte amb les persones amb més trajectòria pot suposar més fructífera pel que fa al reconeixement a la regió i a l'estalvi de recursos de comunicació, començarem l'estratègia de venda personal amb aquests. Per tant, primer establirem contacte amb els equipaments de referència i amb les organitzacions més preparades per al producte de música clàssica com són Joventuts musicals i les Societats filharmòniques.

Tenim definit ja que la venda personal serà la via principal de promoció, però que ens recolzarem també amb el telèfon i el correu electrònic per realitzar accions de reforç i seguiment. Es dissenyarà també una web on estarà penjat el vídeo promocional i tots els materials que es vagin adquirint: audiovisual, premsa, sinopsis, etc...

Utilitzarem també els recursos propis de les relacions públiques com rodes de premsa i presentacions sempre que ens sigui possible, és a dir, quan els mitjans hi estiguin interessats. Són recursos de publicitat sense costos per l'empresa i s'arriba a uns canals de comunicació força recurrents a Extremadura: *Canal Extremadura* i el diari regional *Hoy*.

El missatge i els canals utilitzats han d'anar en consonància amb la imatge de l'empresa. Es buscaria un disseny de la pàgina web i del logotip que transmetés sobrietat però amb un toc juvenil o innovador. El llenguatge utilitzat ha de ser correcte però buscant connexió amb el lector, apropant també els productes des de la imatge i el llenguatge. Es cuidarà el material de comunicació en els concerts (programa de mà i cartells) preparant-ho des de l'empresa i fent-ho arribar als programadors o equipaments. Abastint nosaltres dels textos i imatges és més probable que la comunicació sigui la més adequada i que, a més a més, provoquem la interacció amb el públic. Necessitem d'aquesta interacció per la avaluació dels resultats de la comunicació.

La pàgina web no servirà només d'aparador de l'empresa i els productes, sinó que l'utilitzarem per generar relacions amb el públic. Al programa de mà dels concerts convidarem a l'espectador a que doni la seva opinió de l'espectacle a través d'un brevíssim qüestionari a la pàgina web, enfocat a conèixer expectatives, satisfacció i sensacions generades, i per a que ens deixin el seu correu electrònic. Tant per aquest mitjà com per les enquestes de la sortida de l'espectacle, que comentarem una mica més endavant, es confeccionarà la base de dades per mantenir contacte amb els espectadors i proposar més moments per opinar, notificar presentacions de nous productes, publicació de materials a la web, o qualsevol altra oportunitat per establir contacte. Sabem que el mailing és un recurs sobreutilitzat, per això es serà curós i es decidirà quan és un bon moment per campanyes via correu electrònic, amb objectius molt clars i dosificant els recursos.

Les etapes que tindrà la comunicació dependrà molt dels resultats. Primerament, caldrà realitzar les accions corresponents per captar els programadors que han d'assistir a la primera exhibició del producte. En aquesta primera etapa serà important dosificar i atraure les persones que puguin tenir més influència a la regió: CEMART, Diputacions, equipaments de referència, universitats populars i joventuts musicals. Els dos recintes on s'exhibiran els productes estan una mica allunyats dels nuclis de població més grans i s'haurà de ser persuasiu per convèncer a la gent de que

donar una oportunitat a la nostra empresa sense tenir cap material audiovisual de promoció. Per això l'objectiu serà arribar a les persones clau de territori garantint repercussió en les programacions, encara que l'etapa de comunicació continuarà un cop es tingui el material audiovisual.

Aleshores s'intensificarà en els dos períodes en que el CEMART publica els seus catàlegs i els programadors procedeixen a la selecció dels artistes. Aquests són el mitjà de compra més utilitzat pels programadors, sabem de les seves avantatges econòmiques i a més a més, s'associa l'artista que hi consta amb un producte fiable. Es realitzarà campanya de difusió dels productes de forma personal prèvia a aquesta elecció, de manera que els programadors tinguin la informació necessària per decidir comprar els nostres productes.

Per tenir accés a les escoles, és preferible aconseguir la cessió dels espais municipals, per això ja haurem establert comunicació amb el tècnic de cultura o responsable en qüestió. A banda de que s'aconsegueixi dur a terme amb èxit aquesta gestió, caldrà promocionar el producte familiar a les escoles. El missatge és igualment vàlid, però hem de saber que tenim dos possibles interlocutors: AMPA i directiva/professors del centre. Tenint present això, es relacionarà també el discurs amb els elements curriculars de l'assignatura de música que es troben en el producte familiar. Es plantejarà un producte fàcil d'adaptar a qualsevol espai amb unes mides mínimes en el cas que només pugui ser representat en un centre educatiu, i es treballarà en xarxa, tant si s'estableix col·laboració amb un municipi per centralitzar l'activitat, com si no. Ja sigui mitjançant les mancomunitats, com gestionant des de l'empresa la realització de petites gires que permeti minimitzar costos. Tanmateix, es proposarà que els alumnes paguin un preu per al concert, encara que sigui simbòlic, adjudicant-li un valor a la representació i a la feina dels artistes.

En el cas de les escoles, el benefici és la oportunitat de tenir molt a prop un producte que es representa en els recintes escènics de la regió, als que no tothom hi té accés o al que els pares no els hi ha portat. La proximitat també permet establir contacte amb els artistes després de la funció, poder fer preguntes i veure de prop els

instruments. Una experiència artística única per als alumnes i que poden adquirir per un preu assequible amb la col·laboració de l'entrada dels alumnes i el possible treball en xarxa.

De tot aquest procés caldrà realitzar-ne de forma paral·lela una avaluació dels resultats amb indicadors que ens permetin ser objectius, com queda reflectit en l'apartat d'objectius estratègics: visitants de la pàgina web, anàlisi de problemes, nombre de visites fetes i comparació amb nombre de compres realitzades. A banda de quantificar d'aquesta manera els resultats del pla de comunicació, farem arribar als compradors un mail després de l'actuació que servirà d'agraïment i on s'hi adjuntarà un breu qüestionari de valoració qualitativa d'alguns aspectes: compliment d'expectatives, valoració dels aspectes positius i negatius, qualitat de l'espectacle, xifres d'ocupació i possibles col·laboracions en el futur.

D'altra banda, per saber quin és el impacte dels nostres productes, ens interessa conèixer la opinió dels seus destinataris, els espectadors, per avaluar diversos aspectes: dades socio-econòmiques bàsiques, coneixements previs, bagatge cultural, sensacions provocades per l'espectacle, possible crítica, valoració artística, així com la qüestió del compliment del benefici cercat. Podem d'aquesta manera conèixer les seves expectatives i oferir allò que busquen en els nostres productes alhora que avaluem l'assoliment dels nostres objectius. A la sortida dels espectacles, els responsable de gestió farà les enquestes a tantes persones com li sigui possible, on també prendrem nota del correu electrònic per anar conformant una base de dades.

Per a la realització del pla de comunicació és compta amb la mitja jornada d'una persona dedicada a aquestes tasques, veurem més detalladament en l'apartat de recursos humans la repartició de competències. En la imatge corporativa, el disseny de la pàgina web i el seu manteniment s'hi invertiran 2.000€, amb la intenció de que el manteniment sigui senzill i no augmenti aquesta partida. Per a l'enregistrament de les exhibicions i l'edició del vídeo promocional es compta amb una partida de 600€ i la resta de material promocional com el dossier i els texts, es confeccionaran des de l'empresa.

PLA OPERATIU

En aquest capítol detallem les operacions que s'han de dur a terme per a la posada en marxa de l'empresa, els recursos necessaris, així com les etapes que conformen la seva creació i posterior inserció en el mercat.

1. FÓRMULA JURÍDICA

Per al desenvolupament de l'activitat empresarial ens acollim a la fórmula jurídica de la Societat de Responsabilitat Limitada, la coneguda S.L. El motiu és perquè es funda amb 4 socis i un capital de 8.000€, xifres que assenyalen un volum econòmic al que és adequat donar un forma jurídica d'estabilitat i solvència.

Socis treballadors

Míriam Farré: clarinetista professional que desenvolupa la seva carrera a Barcelona. Al 2010 s'instal·la a Extremadura on posa en marxa EXTREMART gràcies als coneixements adquirits al Màster en Gestió Cultural. Ocupa el càrrec de directora tècnica i de recursos.

Javier Fernández: violinista professional, llicenciat a Londres, realitza estudis en Gestió Cultural. S'incorpora a l'empresa com a cap de relacions externes i comunicació.

Socis capitalistes

Joaquín Fernández: germà de Javier Fernández, és també músic i nascut a Badajoz. Actualment ocupa la plaça de violoncel assistent a la *Orquesta de Extremadura*.

Carles Farré: germà de Míriam Farré, és un dels managers de l'empresa tecnològica Hewlett Packard i està molt sensibilitzat amb la cultura, especialment amb la música clàssica. És nomenat administrador de l'empresa per la confiança dipositada en aquesta persona i els seus amplis coneixements en qüestions econòmiques.

Cada un d'ells aporta 2.000€ per al capital social i 1.000€ més en concepte de despeses de constitució de l'empresa. Estableixen que durant els 3 primers anys tots

els beneficis revertiran en l'empresa i en funció dels resultats obtinguts al quart any, es decidirà si repartir-ne un percentatge. Defineixen també que el règim laboral dels dos socis treballadors serà fix i indefinit amb una jornada de 20 hores setmanals. El sou brut anual serà de 13.850€ repartits en 14 pagues, i es tindrà en compte que la incorporació del segon soci treballador es produirà en el mes de setembre del primer any d'activitat.

Per la relació familiar i d'amistat que hi ha entre els membres és molt interessant la vessant personalista d'aquesta fórmula, impedit que la transmissió de parts de la societat es faci entre persones no desitjades o desconegudes. Quedarà especificat en els estatuts que l'administrador de la societat ha de ser sempre un soci en el cas que l'actual, Carles Farré, cedís el càrrec.

2. INFRAESTRUCTURA

La infraestructura de l'empresa és senzilla ja que només necessita espai per a guardar-hi el material dels espectacles i per a que hi treballin dues persones. Les etapes de preparació i exhibició dels productes, com ja hem comentat adés, tindran lloc en recintes escènics que es requeriran en el moment que siguin necessaris.

La oficina haurà de tenir uns 30m² i la situarem a Badajoz. El motiu d'ubicar-nos en aquesta ciutat és la quantitat de músics dels que en pot proveir el conservatori d'aquesta ciutat, i a més, aquesta és la localitat amb més població i més serveis, el que atrau a més quantitat d'artistes. Es troba només a 40 km de Mérida, nucli important perquè és la capital de la comunitat i on hi té la seu la Junta de Extremadura, i també el CEMART.

La situació immobiliària a Badajoz permet encara trobar pisos i oficines a preus econòmics, fins i tot al centre de la ciutat. Calculem un lloguer de 400€ mensuals, sabent que ens permetrà tenir l'espai necessari per guardar-hi el material i, a més, localitzar-nos en una ubicació estratègica. Serà important també ser a prop d'un lloc on aparcar per agilitzar el transport del material dels espectacles. El manteniment de la

oficina sumarà un total de 2.000€, en les que s'hi contempen les despeses de material d'oficina, subministraments de la mateixa i telèfon.

Pertany també a despesa de la infraestructura, el cost del transport dels viatges que hagi de realitzar el personal de gestió. Serà necessari un nombre important de desplaçaments, sobretot per a les tasques de promoció i es preveu una partida de 500€ anuals per aquestes despeses.

3. RECURSOS HUMANS

Els recursos humans de l'empresa es divideixen en tres: personal artístic, personal tècnic i personal de gestió.

El personal artístic, com vèiem en el capítol de proveïdors, seran músics i actors de la regió que seran contractats per actuació. Això vol dir que per cada dia d'actuació, o d'assaig durant el període de residència, estaran donats d'alta de la seguretat social per l'empresa, sempre en règim d'artistes. Naturalment, com els codis de bones pràctiques també recomanen⁶², l'empresa correrà a càrrec de la gestió i la despesa que esdevinguin d'aquesta condició laboral. Tots els acords laborals quedaran fixats en un contracte que signaran a principi de temporada, on les dues parts es comprometran a assumir les respectives responsabilitats. Els preus estipulats per assaig i concert s'han calculat en relació als que s'apliquen en situacions semblants a Barcelona, ja que, com havíem esmentat, aquí el mercat de la música clàssica "de bolo" es mou en l'economia submergida i no permet equiparar preus. Per això es paga, en brut, 70€ per assaig i 140€ per concert. A banda, es contempen les dietes, que són de 12€ per persona en cas de mig dia, el més habitual, i de 40€ el dia sencer.

Amb personal tècnic, degut a que és un gremi on és més freqüent que estiguin donats d'alta d'autònoms, s'hi estableix una relació mercantil. Tot i que no sigui una relació laboral, es redactarà també un contracte amb els compromisos de les parts.

⁶² Consell Nacional de la Cultura i de les Arts, Generalitat de Catalunya. *Codi de bones pràctiques en l'àmbit de la creació i de la interpretació musicals.*

El personal de gestió s'incorpora a l'empresa en dues etapes. La primera, que va des del mes de març 0 fins al mes de setembre 0, la cobreix la directora tècnica. Un cop s'inicia l'activitat artística, s'incorpora el cap de relacions externes i comunicació, permeten així desenvolupar l'estratègia de promoció. Totes dues persones, són a més, personal de suport en les exhibicions. Estan contractades mitja jornada, les hores de les quals, es repartiran entre les actuacions i la feina de gestió, per tant tindran un horari flexible. El règim contractual de les dues persones serà fix i indefinit. Podem veure a la taula adjunta un resum de les competències de cada un dels treballadors.

Directora tècnica i gestió de recursos	Relacions externes i comunicació
Responsable de producció als concerts: regidoria, transport, suport tècnic, contacte amb les sales i els programadors, enquestes posteriors a l'espectacle.	
Contactes amb experts i assessors: les tasques de cada treballador propiciaran el contacte amb les persones amb responsabilitat i experiència en el sector, amb les que han de procurar establir relacions positives perquè seran una font de coneixement i desenvolupament per l'empresa.	
Responsable de la posada en marxa de l'empresa: creació, primera etapa de promoció i Producció i estrena d'A i B	Promoció: Venta personal del producte als programadors i organismes culturals
Recerca de noves fonts de finançament i les seves negociacions	Seguiment: qüestionari als programadors i recollida de dades posteriors al concert
Control comptable: facturació, pagaments, contractació, justificació i sol·licitud subvencions	Confecció del material de promoció per a la venta personal i la pàgina web
Negociacions amb programadors i organismes: calendaris, contractes i caixets	Web: actualització dels materials i relació amb l'usuari.
Confecció del material pedagògic escoles	Relació amb els mitjans de comunicació: rodes de premsa, notes de premsa

Com que l'equip és molt petit i les competències tenen punts en comú i fins i tot poden arribar a ser traspassades en algun moment, és fonamental la comunicació i la confiança entre els dos membres de l'equip per evitar errades i contradiccions, així com per donar una imatge de cohesió a l'exterior.

4. RECURSOS EXTERNALITZATS

Els serveis que EXTREMART necessita externalitzar són els dissenys dels espectacles, el disseny corporatiu i de la web, i la gestoria.

Els dissenyadors dels espectacles són músics i actors extremenys que després també formaran part com a artistes de l'espectacle si es considera convenient. Un cop dissenyat el mateix, l'artista treballarà amb un dissenyador de llums durant el període de residència per acabar de configurar l'espectacle. Els productes porten material audiovisual preparat pels dissenyadors. Aquest estarà lliures de drets o bé hauran demanat els permisos necessaris. Per a evitar conflictes amb la cessió de drets, empresa i dissenyadors firmaran un contracte on l'empresa declina qualsevol responsabilitat que es derivi de l'ús de les imatges, i se'n fa càrrec el dissenyador. Tanmateix, el dissenyador cedeix la propietat del disseny a EXTREMART i, per tant, tots els drets patrimonials. Per al global de cada espectacle, es paga un import de 2.500€ per A i B, i 1.500€ per C.

L'empresa de comunicació responsable de la pàgina web serà extremenya i s'encarregarà també de trobar, juntament amb l'empresa, la imatge corporativa. Es buscarà un format de pàgina web que doni un grau d'autonomia a EXTREMART per poder modificar alguns dels continguts sense necessitat d'ajuda i controlar la comunicació amb l'usuari, reduint costos, interactuant amb l'usuari i agilitzant l'actualització de la informació. Es calcula un pressupost de 3.000€ el primer any, on s'inclou la imatge corporativa i el disseny de la web. Per als altres anys, es preveu una despesa de 1.000€ en concepte de manteniment de la web.

La gestoria, que estarà situada a Badajoz, realitzarà les tasques de contractació i d'altres i baixes a la seguretat social de tots els treballadors. Al principi de les

produccions, en el període de residència, la gestoria rep una partida en concepte d'altres i baixes dels artistes perquè és la primera vegada que fa la gestió per cada un d'ells. Després, tant les gestions dels artistes com de l'equip de gestió, entren dins una quota fixa anual de 1.200€.

5. CRONOGRAMA

El cronograma ens permetrà veure d'una manera més il·lustrativa les accions que hem descrit del pla operatiu i situar d'altres que se'n deriven i que no han estat especificades. S'ordenen en tres àrees: producció, promoció i desenvolupament empresarial, una llegenda dels colors del cronograma ens facilitarà la lectura del mateix.

LLEGENDA COLORS CRONOGRAMA

Tasques relacionades amb:	Producció			
	Promoció i comunicació			
	Empresa i economia			

PRE-TEMPORADA					
Març 1	Abril 1	Maig 1	Juny 1	Juliol 1	Agost 1
CREACIÓ DE L'EMPRESA	PRODUCCIÓ A i B	RESIDÈNCIA			
Posada en marxa de creació de la S.L. i relació amb gestoria	Encàrrec disseny productes	4 dies a La Nave del Duende: artistes, responsable producció i dissenyadors espectacle		Confecció material didàctic escoles	Compra resta material espectacle
Contractació personal gestió: Direcció tècnica i gestió de recursos	Negociació amb Nave del Duende residència i exhibició				
Recerca recursos humans artístics	Compra de partitures, faristols i material audiovisual	PRESENTACIÓ d'A i B		Disseny web	
Obtenció del finançament	Contractació empresa audiovisual	Exhibició dels productes per al seu enregistrament i difusió als programadors.			
Lloguer despatx	PROMOCIÓ PRESENTACIÓ	PROMOCIÓ d'A i B			
	Difusió exhibició A i B als programadors i entitats escollides representatives	inici estratègia comunicació amb la mostra de material audiovisual per a reforçar vendes temporada 1			

PRIMERA TEMPORADA											
Setembre 1	Octubre 1	Nov 1	Desembre 1	Gener 1	Febrer 1	Març 2	Abril 2	Maig 2	Juny 2	Juliol 2	Agost 2
EXHIBICIÓ DELS PRODUCTES A i B AL MERCAT EXTREMENY											
Contractació personal gestió: Relacions externes i comunicació		PROMOCIÓ A i B							PROMOCIÓ A i B		AVALUACIÓ
		Desenvolupament estratègia promoció per reforç vendes 1a temporada a través catàleg CEMART							Desenvolupament estratègia promoció per reforç vendes 2a temporada a través catàleg CEMART		Recopilació dades pavaluació de la temporada i confecció de la memòria anual.

SEGONA TEMPORADA											
Setembre 2	Octubre 2	Nov 2	Des 2	Gener 2	Febrer 2	Març 3	Abril 3	Maig 3	Juny 3	Juliol 3	Agost 3
EXHIBICIÓ DELS PRODUCTES A I B AL MERCAT EXTREMEY											
ESTUDI NOUS MERCATS	PROMOCIÓ A I B	PROMOCIÓ A I B A NOUS MERCATS					INICI D'ACTIVITAT A I B ALTRES MERCATS				
Estudi de les possibilitats més factibles entre les regions properes a Extremadura i difusió dels productes	Desenvolupament estratègia promoció per reforç vendes 2a temporada a través catàleg CEMART						PRODUCCIÓ DE C	RESIDÈNCIA	AVALUACIÓ		
							Negociacions Nave Duende				
							Contractació artistes/dissenyadors	4 dies a La Nave del Duende: artistes, responsable producció i dissenyadors espectacle	Recopilació dades per avaluació de la temporada i confecció de la memòria anual.		
							PROMOCIÓ PRESENTACIÓ de C				
							Difusió exhibició de C als programadors i entitats representatives	PRESENTACIÓ C			
								Exhibició dels productes per enregistrament i difusió als programadors.			
								PROMOCIÓ de C			
								inici estratègia comunicació amb la mostra de material audiovisual per a reforçar vendes de C temporada 3			

TERCERA TEMPORADA											
Setembre 3	Octubre 3	Nov 3	Des 3	Gener 3	Febrer 3	Març 4	Abril 4	Maig 4	Juny 4	Juliol 4	Agost 4
ACTIVITAT d' A I B A EXTREMADURA I EXPANSIÓ ALS MERCATS VEÏNS											
INSERCIÓ I EXPANSIÓ DE C AL MERCAT EXTREMEY											
							ESTUDI DE PATROCINIS		AVALUACIÓ		
							Recerca de potencials patrocinadors per la 4a temporada, preparació del material i disseny d'estratègies		Recopilació dades per avaluació temporada i confecció memòria anual.		

PLA FINANCER

En capítols anteriors s'han anat exposant les despeses i altres conceptes econòmics de l'empresa. En aquest, analitzem d'una manera més sistemàtica els documents comptables bàsics: balanç i compte d'exploació. A més a més, veurem els càlculs dels costos de producció per conèixer així les dades de despesa fixa i variable, necessàries per confeccionar el compte d'exploació. Les dades comptables es troben dividides en l'estudi de costos i els balanços.

1. ESTUDI DE COSTOS

1.1. Compte d'exploació

Hi ha 3 comptes d'exploació que corresponen als primers tres anys d'activitat prevista. Hi ha conceptes que varien durant aquest període i d'altres que es mantenen força estàtics. Veiem primer els que canvien i quins són els motius.

1.1.1. Venta de concerts

Per a determinar el nombre de vendes, s'han utilitzat com a referència les xifres obtingudes del càlcul del punt d'equilibri. En el cas del primer any, com que l'activitat comptable comença al mes de març, no obtindrem el nombre de vendes d'una temporada sencera, sinó dels 7 mesos que corresponen al període de setembre a març. Si bé el càlcul del punt mort ens apunta unes xifres més altes, amb 12 concerts de cada producte podem obtenir uns resultats positius, gràcies a dues ajudes que descriurem en el proper apartat. Creiem que és més factible aconseguir l'ajuda que fer més de 24 concerts de dos nous productes en 7 mesos.

Al segon any, els productes ja estan en període d'expansió en el mercat i, fins i tot, podria iniciar la gira per altres comunitats. Per això les xifres es poden ja apropar molt a les del punt mort, tot i que podem continuar sent prudents en aquest sentit i seguir apostant per una subvenció.

Finalment, el tercer any, ja tenim al mercat el producte C, mentre A i B ja acaben les possibilitats a Extremadura i continuen l'expansió en altres mercats. Tot i que és previsible que l'èxit i els bons resultats d'A i B permetin una ràpida inserció i expansió de C, seguim sent prudents en les prediccions i ens situem just per sobre del punt d'equilibri, esperant també rebre alguna subvenció.

Com detallarem al proper punt, hi ha diverses opcions per rebre finançament públic. Pel que fa a les ventes, tot i que es pot fer una aproximació i l'estudi anima a ser positiu en les prediccions, preferim ser cautelosos i establir xifres que ens assegurin una evolució positiva de l'empresa, una base sòlida que ens doni seguretat en les prediccions i solvència en el pla financer.

1.1.2. Ajudes i subvencions

Per a cada any comptem amb subvencions i ajudes diferents. Podem optar a partir del segon any a les ajudes de la Conselleria de Cultura perquè demanen com a requisit dos anys d'experiència o 2 dos productes en el mercat.

Primer any

Gabinete de iniciativa joven⁶³: Aquest és un organisme dependent de la Junta de Extremadura que té com a missió recolzar els joves amb idees i projectes, tant pel que fa a recursos com a assessorament. Convoquen anualment un plec d'ajudes, de les que EXTREMART podria presentar-se, com a mínim, a dues.

Experiencia piloto: serveix per posar en marxa una part del projecte i veure com funciona. El requisit és que es pugui dur a terme els quatre mesos posterior a la resolució, i la xifra pot arribar fins als 18.000€. Aquesta és la subvenció que més ens interessa i podríem demanar la subvenció del cost de producció d'A i B: 9.293,50€.

Microproyectos: Per al desenvolupament d'esdeveniments singulars, també encaixaria en la línia del cost de producció, però només es poden optar a 6.000€. Seria

⁶³ <http://www.iniciativajoven.org/>

la segona de les opcions, però per seguir en la línia prudencial, apuntem en els documents comptables a aquesta xifra.

*Instituto de la Mujer en Extremadura*⁶⁴: és un organisme lligat a la Consejería de Igualdad y Empleo de la Junta de Extremadura, creat amb l'objectiu de garantir la inserció de la dona en tots els camps de la vida professional.

Mujer emprendedora: anualment convoquen ajudes per a dones que volen posar en marxa un projecte empresarial. Se'ls recolza amb una xifra màxima de 6.000€ i només es demanen com a requisits implantar l'empresa a Extremadura i fer entrega de l'estudi de viabilitat de la mateixa.

A banda d'aquests organismes, podem comptar amb d'altres com PROMOREDEX⁶⁵, organisme creat per la *Consejería de Economía, Comercio e Innovación*. A banda d'oferir assessorament a través de la plataforma *Nueva Empresa Extremadura*⁶⁶, faciliten l'accés a ajudes per a empreses de nova creació.

Segon any

Ayuda a los espectáculos profesionales para la realización de giras fuera de la Comunidad: subvenció de la Consejería de Cultura que pot ascendir fins al 30% del catxet (màxim 24.000€), demana com a requisits tenir 2 anys d'experiència o 2 productes en el mercat i tenir l'empresa amb seu a Extremadura.

Tercer any

Ayuda a la producción de teatro, música y danza profesional de Extremadura: en el tercer any d'activitat ja complim també el requisit dels dos anys d'experiència de l'empresa i la domiciliació de l'empresa a Extremadura, com demana la *Consejería de Cultura*. Podem optar fins als 60% del cost de la producció de C, per tant, 3.534€.

⁶⁴ <http://imex.juntaex.es>

⁶⁵ <http://www.promoredex.com>

⁶⁶ <http://www.neex.org/>

1.1.3. Nòmines

Les nòmines que corresponen al personal de gestió, sabem que són de mitja jornada cada una. Només hi ha una variació i es troba en el primer any, deguda a la incorporació més tardana de la segona persona de l'equip. Com que entra a formar part de l'empresa en el mes de setembre, queda reflectida en el compte d'explotació una nòmina de 8 mesos pel segon treballador i una de 12 pel primer.

1.1.4. Partida de comunicació

Fa referència al disseny de la imatge corporativa i de la pàgina web. Entenem que per a la creació dels dissenys caldrà fer una inversió determinada a la que se li haurà de sumar el manteniment. Els altres dos anys, en canvi, la partida dedicada a comunicació és inferior perquè només es té en compte el manteniment de la pàgina web.

Les partides que es mantenen amb els mateixos imports durant els 3 anys d'activitat prevista són:

*Impostos*⁶⁷: com recull la reforma del Impost de Societats, en el cas de les PYMEs amb facturació inferior a 8 milions d'euros, correspon un gravamen del 25%⁶⁸.

Gestoria: a part de les partides que reben per a la producció, reflectides al document corresponent, queda reflectida en els comptes d'explotació la quota anual, que es manté en el 1.200€ al llarg dels 3 anys d'activitat.

Lloguer d'oficina i manteniment: es preveu que l'oficina que es llogui des del principi, on hi cabrà el material i s'ubicarà en un lloc adequat, cobrirà les necessitats pels tres anys. El manteniment inclou el material d'oficina, els subministraments i el telèfon, del que s'estableix una xifra per tots els anys, però els resultats del primer any ens permetrà fer una previsió més ajustada per als anys posteriors.

⁶⁷ Text Legal: Llei 35/2006 del 28 de novembre, del Impost sobre la Renta de les persones físiques i de la modificació parcial de les lleis dels Impostos sobre Societats, Renta de no residents y Patrimoni. <http://www.boe.es/boe/dias/2006/11/29/pdfs/A41734-41810.pdf>

⁶⁸ <http://reformafiscal.meh.es/impuestos.asp>

Dietes: les dietes reflectides al compte d'exploració són les que pertocuen al personal de gestió durant la setmana, les que corresponen a les actuacions estan comptabilitzades en el caixet.

Els conceptes interès i amortització es desprenen de les xifres del balanç i a ells farem referència a l'apartat pertinent.

1.2. Càlcul punt d'equilibri

Tenim un segon document on hem realitzat el càlcul del punt d'equilibri per saber en quin moment l'empresa recupera la inversió. En els dos primers anys fem el càlcul per als productes A i B, i, en el tercer, ja comptem amb el producte C.

Alhora d'utilitzar aquests resultats, hem hagut d'ajustar-los tenint en compte diferents factors, com hem vist a l'apartat del compte d'exploració. El que cal saber doncs, és que el resultat del càlcul del punt d'equilibri ens serveix per orientar-nos a l'hora de fer un càlcul definitiu de vendes.

1.3. Despesa de producció

Els productes A i B es produeixen de manera paral·lela i aprofitant els recursos de *La Nave del Duende*, coincideixen doncs, en el temps i en l'espai. Per això, el càlcul de despesa de producció també és conjunt.

1.3.1.. Sous

Com ja hem descrit a l'apartat de recursos humans, com a personal artístic comptem amb els músics i l'actor, i per a la posada en escena, el tècnic d'il·luminació. A més, necessitem el responsable de producció, que és la única persona de l'equip de gestió que té en aquest moment l'empresa. Aquesta és una de les seves competències i, per tant, no té una partida assignada, sinó que entra dins la seva nòmina.

1.3.2. Lloguer i dietes

Per als 4 dies es compta amb allotjament de *La Nave del Duende*, amb cuina pròpia, el que permetrà reduir despesa de dietes. La companyia responsable de l'espai

dóna facilitats als artistes que comencen, permetent-los reduir el preu del lloguer a canvi de tallers i representacions. Es calcula que el lloguer de 4 dies no superaria els 250€.

1.3.3. Posada en escena i enregistrament

Per a la posada en escena, caldran alguns elements de vestuari i utilitatge, així com les partitures de les obres escollides. A més a més, com que seran les representacions que s'enregistraran i serviran de material de promoció, per a la seva exhibició es llogarà un piano de mitja cua dos dies, instruments d'una qualitat molt més alta que els portàtils i amb presència escènica, el que augmentarà en 1.300€ la despesa de producció. Per a l'enregistrament i l'edició dels vídeos s'invertiran 600€.

1.3.4.. Gestoria

La partida per al inici de producció que esmentàvem al pla operatiu, la veiem aquí reflectida, en concepte de contracte de músics i, a més a més, redacció de contractes de cessions de drets dels dissenyadors. Apuntàvem ja en el pla operatiu, la necessitat que aquests facin la cessió dels drets d'exploació dels espectacles, que sumen una quantitat total de 2.500€.

La producció de C és molt semblant als productes anteriors, només s'elimina la despesa del piano perquè preveiem poder estrenar també l'espectacle al *Teatre López de Ayala*, que disposa d'un piano de mitja cua, i realitzar allà l'enregistrament.

En aquest mateix document tenim les dades de la despesa variable de producció, és a dir, la despesa que realitza l'empresa per a cada exhibició dels productes. Per aquests càlculs, cal tenir en compte el sou dels músics i les dietes, perquè, com sabem, el responsable de producció és remunerat mitjançant la nòmina.

2. BALANÇ

Es recullen quatre documents que corresponent, respectivament, al moment zero, al inici de l'activitat, i al final de cada un dels tres anys d'activitat que hem previst.

2.1. Actiu

En tots els balanços apareix l'immobilitzat material, que el dividim en dos: informàtic i de l'espectacle. La previsió és amortitzar el material informàtic en 5 anys, per això apliquem un 20% d'amortització. Pel material de l'espectacle, en canvi, apliquem un 10% perquè és un material de més llarga durada, l'establim en 10 anys. A partir del balanç del final del primer any, ja produïts els dos primers productes, també els activem i passen a formar part del immobilitzat immaterial. Tot i que és molt probable que en regions veïnes puguem allargar la vida del producte més enllà dels dos anys, establim aquest període com a màxim per ser més precisos a nivell comptable. Per això, apliquem un 50% d'amortització cada any per cada producte.

El import de l'amortització s'aplica també al compte d'explotació dins la despesa fixa, per conèixer-ne el càlcul, hem de consultar el balanç corresponent.

A partir del balanç del moment 1, ens apareix en tots els documents posteriors, els deutes dels clients. Apreciem que és sempre una xifra força elevada, perquè el nostre principal client serà l'administració pública i, per tant, haurem de tenir en compte el desfasament que es produeix en la tresoreria a causa dels 90 dies que tenen establerts per fer el pagament de les factures. Suposaria un endarreriment en el pagament de 6 actuacions els dos primers anys, i 9 en el tercer. Aquesta situació comptable és determinant per la tresoreria de l'empresa, ja que sempre espera rebre pagaments en quantitats molt més altes que les que ha de pagar als seus proveïdors. Veurem en el passiu, que això fa necessari un préstec amb unes condicions concretes.

Finalment, a bancs i caixes hi apareix la quantitat de diners amb la que podem comptar de forma immediata.

2.2. Passiu

La Societat Limitada es forma amb una aportació de capital de 8.000€, provinents dels 2.000€ que aporta cada soci.

La política dels socis és que pels 3 primers anys de l'empresa, si hi ha beneficis, reverteixin en la seva totalitat al patrimoni de l'empresa. En cada un dels balanços veiem, doncs, els resultats de l'any que finalitza.

Els deutes a llarg termini són sempre el mateix préstec que, com hem apuntat anteriorment, ha de tenir unes condicions concretes. El préstec és necessari per la qüestió dels problemes de liquiditat que comporta tenir l'administració pública com a client. Per a poder fer front als pagaments, cal que el préstec sigui de 26.000€ en 5 anys, amb una moratòria de retorn de 2 anys. Això és perquè un cop superats els dos primers anys, el flux de tresoreria de l'empresa ja serà prou important com per no requerir aquesta quantitat. Podríem sol·licitar un préstec més elevat, però això ens obligaria a pagar uns interessos també més alts. Hem aplicat un 6% d'interès, el resultat del qual apareix al compte d'explotació des del primer any. En el balanç, però, apareix durant els dos primers anys els 26.000€ i al tercer ja s'ha tornat una tercera part del préstec.

Els deutes a curt termini corresponen, en el primer any, als proveïdors del immobilitzat material, el tracte amb els quals serà de pagar una 40% del total al cap de 18 mesos. En els altres dos anys, són els pagaments de les nòmines dels artistes i els tècnics. Es pagaria als artistes un mes després de l'actuació, per això es calcula el deute als proveïdors tenint en compte que hi ha dos actuacions al mes, els dos primers anys, i 3 a partir del tercer.

Les característiques econòmiques de l'empresa, com ja hem dit, venen determinades per la liquiditat. Si s'aconsegueix un préstec en les condicions indicades i tractes amb els proveïdors de material per a endarrerir part del pagament, els dos primers anys podran ser perfectament realitzables a nivell comptable.

1. ESTUDI DE COSTOS

COMPTE D'EXPLOTACIÓ (Primer any)		
<i>Concepte</i>	<i>Detalls</i>	<i>Estimació de preu anual</i>
Ingressos		
Venta de concerts	Producte A- 12 concerts	26.400,00 €
	Producte B- 12 concerts	24.000,00 €
Subvencions i ajudes	Gabinete de iniciativa Joven	6.000,00 €
	Mujer emprendedora	6.000,00 €
Despeses fixes		
Gestoria		- 1.200,00 €
Direcció tècnica i gestió de recursos		- 13.850,00 €
Relacions externes i comunicació		- 8.903,57 €
Partida de comunicació	Disseny de la web i manteniment	- 3.000,00 €
Manteniment oficina	Subministraments (llum,aigua, telèfon) i material fungible	- 2.000,00 €
Dietes i transport		- 500,00 €
Lloguer oficina		- 4.800,00 €
Amortització		- 6.059,79 €
Despeses variables		
Despesa d'un concert*	24 concerts	- 19.716,00 €
Resultat de l'explotació (abans interessos)		2.370,64 €
Despeses financeres		- 1.560,00 €
Resultat de l'explotació (no s'han de pagar impostos)		810,64 €
Impostos		- 202,66 €
Resultat explotació		607,98 €

* Partides desglossades a la pàgina Despesa producció

COMPTE D'EXPLOTACIÓ (Segon any)		
<i>Concepte</i>	<i>Detalls</i>	<i>Estimació de preu anual</i>
Ingressos		
Venta de concerts	Producte A- 18 concerts	39.600,00 €
	Producte B- 16 concerts	32.000,00 €
Subvenció	Ajudes per la realització de gires	6.000,00 €
Despeses fixes		
Gestoria		- 1.200,00 €
Direcció tècnica i gestió de recursos		- 13.850,00 €
Relacions externes i comunicació		- 13.850,00 €
Partida de comunicació	Manteniment	- 1.000,00 €
Manteniment oficina	Subministraments (llum,aigua, telèfon) i material fungible	- 2.000,00 €
Dietes i transport		- 500,00 €
Lloguer oficina		- 4.800,00 €
Amortització		- 8.265,83 €
Despeses variables		
Despesa d'un concert*	34 concerts	- 27.742,00 €
Resultat de l'explotació (abans d'interessos)		4.392,17 €
Despeses financeres		- 1.560,00 €
Resultat de l'explotació (no s'han de pagar impostos)		2.832,17 €
Impostos		- 708,04 €
Resultat explotació		2.124,13 €

* Partides desglossades a la pàgina Despesa producció

COMPTE D'EXPLOTACIÓ (Tercer any)		
<i>Concepte</i>	<i>Detalls</i>	<i>Estimació de preu anual</i>
Ingressos		
Venta de concerts	Producte A- 16 concerts	35.200,00 €
	Producte B- 14 concerts	28.000,00 €
	Producte C - 10 concerts	25.000,00 €
Subvenció	Ajudes a la producció	3.534,00 €
Despeses fixes		
Gestoria		- 1.200,00 €
Direcció tècnica i gestió de recursos		- 13.850,00 €
Relacions externes i comunicació		- 13.850,00 €
Partida de comunicació	Manteniment	- 1.000,00 €
Manteniment oficina	Subministraments (llum,aigua, telèfon) i material fungible	- 2.000,00 €
Dietes i transport		- 500,00 €
Lloguer oficina		- 4.800,00 €
Amortització		- 9.573,12 €
Despeses variables		
Despesa d'un concert*	40 concerts	- 33.616,00 €
Resultat de l'explotació (abans d'interessos)		11.344,88 €
Despeses financeres		- 1.040,04 €
Resultat de l'explotació (no s'han de pagar impostos)		10.304,84 €
Impostos		- 2.576,21 €
Resultat explotació		7.728,63 €

* Partides desglossades a la pàgina Despesa producció

CÀLCUL PUNT D'EQUILIBRI

Total despesa fixa	
Any 1	40.313 €
Any 2	45.466 €
Any 3	46.773 €

Preu unitari A	2.200 €
Despesa variable per concert	727 €
Marge de contribució	1.473 €
Preu unitari B	2.000 €
Despesa variable per concert	916 €
Marge de contribució	1.084 €
Preu unitari C	2.500 €
Despesa variable per concert	916 €
Marge de contribució	1.584 €

Producte	Despesa fixa	Punt equilibri
Any 1		
Producte A	20.157 €	13,68
Producte B	20.157 €	18,59
Any 2		
Producte A	22.733 €	15,43
Producte B	22.733 €	20,97
Any 3		
Producte A	15.591 €	10,58
Producte B	15.591 €	14,38
Producte C	15.591 €	9,84

PARTIDES DESGLOSSEDES COSTOS DE PRODUCCIÓ

Preparació de les produccions: A i B (Abril any 1)

<i>Nom</i>	<i>Sou brut</i>	<i>Seguretat Social (35%)</i>	<i>Total</i>
3 músics - 4 dies	840 €	294 €	1.134,00 €
3 músics - 3 dies	630 €	221 €	850,50 €
1 actor - 2 dies	140 €	49 €	189,00 €
Responsable producció	900 €		900,00 €
Tècnic il·luminació- 2 dies	200 €		200,00 €
Gestoria contracte músics			600,00 €
Vestuari, atrezzo, utillatge			400,00 €
Partitures			200,00 €
Disseny i drets espectacle i llums			2.500,00 €
Dietes			250,00 €
Lloguer espai			250,00 €
Lloguer piano- 2 dies			1.300,00 €
Enregistrament i edició vídeo			600,00 €
Total			9.373,50 €

Preparació de la producció C (Abril any 3)			
<i>Nom</i>	<i>Sou brut</i>	<i>Seguretat Social (35%)</i>	<i>Total</i>
4 músics - 5 dies	1.400 €	490 €	1.890,00 €
Responsable producció			En nòmina
Tècnic il·luminació- 2 dies	200 €		200,00 €
Gestoria contracte músics			300,00 €
Vestuari, atrezzo, utillatge			250,00 €
Partitures			150,00 €
Disseny i drets espectacle i llums			1.500,00 €
Dietes			1.000,00 €
Lloguer espai			300,00 €
Enregistrament i edició vídeo			300,00 €
Total			5.890,00 €

Cost del producte: Un concert del producte A			
<i>Nom</i>	<i>Sou brut</i>	<i>Seguretat Social (35%)</i>	<i>Total</i>
Responsable producció			En nòmina
3 músics	420 €	147 €	567,00 €
1 tècnic	120 €		120,00 €
Dietes			40,00 €
Total			727,00 €

Cost del producte: Un concert del producte B			
<i>Nom</i>	<i>Sou brut</i>	<i>Seguretat Social (35%)</i>	<i>Total</i>
Responsable producció			En nòmina
3 músics i 1 actor	560 €	196 €	756,00 €
1 tècnic	120 €		120,00 €
Dietes			40,00 €
Total			916,00 €

Cost del producte: Un concert del producte C			
<i>Nom</i>	<i>Sou brut</i>	<i>Seguretat Social (35%)</i>	<i>Total</i>
Responsable producció			En nòmina
4 músics	560 €	196 €	756,00 €
1 tècnic	120 €		120,00 €
Dietes			40,00 €
Total			916,00 €

2. BALANÇOS

BALANÇ DE SITUACIÓ - Moment zero							
ACTIU					PASSIU		
Nom	Classificació	Quant.	Preu unitari	Import	Nom	Classificació	Import
Immobilitzat material					Fons propis		
	<i>Material informàtic</i>					<i>Capital social</i>	8.000,00 €
	4 pc i 1 impressora			3.000,00 €	Deutes a llarg termini	<i>Préstec</i>	26.000,00 €
	<i>Material espectacle</i>				Deutes a curt termini	<i>Proveïdors</i>	6.426,00 €
	Altaveus	2	95,00 €	190,00 €			
	Pantalles	2	750,00 €	1.500,00 €			
	Projectors	2	1.200,00 €	2.400,00 €			
	Faristols	4	40,10 €	160,40 €			
	Piano	2	6.000,00 €	12.000,00 €			
				19.250,40 €			
Tresoreria							
	<i>Bancs i caixes</i>			21.175,60 €			
				TOTAL ACTIU		TOTAL PASSIU	40.426,00 €
				40.426,00 €		40.426,00 €	

BALANÇ DE SITUACIÓ - Moment 1: Final primer any

ACTIU					PASSIU		
Nom	Classificació	Quant.	Preu unitari	Import	Nom	Classificació	Import
Immobilitzat material					Fons propis		
<i>Material informàtic</i>	4 pc i 1 impressora			3.000,00 €		<i>Capital social</i>	8.000,00 €
	Amortització	20%		600,00 €		<i>Resultat any 1</i>	607,98 €
				2.400,00 €	Deutes a llarg termini		
<i>Material espectacle</i>	Altaveus	2	95,00 €	190,00 €		<i>Préstec</i>	26.000,00 €
	Pantalles	2	750,00 €	1.500,00 €	Deutes a curt termini		
	Projectors	2	1.200,00 €	2.400,00 €		<i>Proveïdors</i>	1.563,00 €
	Faristols	4	40,10 €	160,40 €			
	Piano	2	6.000,00 €	12.000,00 €			
					16.250,40 €		
	Amortització	10%		1.625,04 €			
				14.625,36 €			
Immobilitzat immaterial							
<i>Disseny i drets</i>	Producte A i B			9.373,50 €			
	Amortització	50%		4.686,75 €			
				4.686,75 €			
Tresoreria							
	<i>Deutes clients</i>			12.600,00 €			
	<i>Bancs i caixes</i>			1.858,87 €			
				TOTAL ACTIU	36.170,98 €	TOTAL PASSIU	36.170,98 €

BALANÇ DE SITUACIÓ - Moment 2: Final segon any

ACTIU					PASSIU		
Nom	Classificació	Quant.	Preu unitari	Import	Nom	Classificació	Import
Immobilitzat material					Fons propis		
<i>Material informàtic</i>	4 pc i 1 impressora			3.000,00 €		<i>Capital social</i>	8.000,00 €
	Amortització	40%		1.200,00 €		<i>Resultats any 1 i 2</i>	2.732,11 €
				1.800,00 €	Deutes llarg termini		
<i>Material espectacle</i>	Altaveus	2	95,00 €	190,00 €		<i>Préstec</i>	26.000,00 €
	Pantalles	2	750,00 €	1.500,00 €	Deutes curt termini		
	Projectors	2	1.200,00 €	2.400,00 €		<i>Proveïdors</i>	1.563,00 €
	Faristols	4	40,10 €	160,40 €			
	Piano	2	6.000,00 €	12.000,00 €			
					16.250,40 €		
	Amortització	20%		3.250,08 €			
				13.000,32 €			
Immobilitzat immaterial							
<i>Disseny i drets</i>	Producte A i B			9.373,50 €			
	Amortització	50%		4.686,75 €			
				4.686,75 €			
Tresoreria							
	<i>Deutes clients</i>			12.600,00 €			
	<i>Bancs i caixes</i>			5.600,06 €			
				TOTAL ACTIU		TOTAL PASSIU	38.295,11 €
				37.687,13 €			

BALANÇ DE SITUACIÓ - Moment 3: Final tercer any

ACTIU					PASSIU			
Nom	Classificació	Quant.	Preu unitari	Import	Nom	Classificació	Import	
Immobilitzat material					Fons propis			
<i>Material informàtic</i>	4 pc i 1 impressora			3.000,00 €		<i>Capital social</i>	8.000,00 €	
	Amortització	60%		1.800,00 €		<i>Resultats any 1,2 i 3</i>	10.460,74€	
				1.200,00 €	Deutes llarg termini			
<i>Material espectacle</i>	Altaveus		2	95,00 €	190,00 €	<i>Préstec</i>		
	Pantalles		2	750,00 €	1.500,00 €	17.334,00 €		
	Projectors		2	1.200,00 €	2.400,00 €	Deutes curt termini		
	Faristols		4	40,10 €	160,40 €	<i>Proveïdors</i>		
	Piano		2	6.000,00 €	12.000,00 €	2.439,00 €		
	Amortització		30%		4.875,12 €			
				11.375,28 €				
Immobilitzat immaterial								
<i>Disseny i drets</i>	Producte C			5.890,00 €				
	Amortització	50%		2.945,00 €				
				2.945,00 €				
Tresoreria								
	<i>Deutes clients</i>			19.800,00 €				
	<i>Bancs i caixes</i>			181,35 €				
				35.501,63 €	TOTAL PASSIU			
							38.233,74 €	

CONCLUSIONS

Amb aquest estudi queda demostrada la viabilitat d'implantar una empresa cultural a Extremadura que tingui com a missió crear nous públics de música clàssica a través de la democratització d'aquest gènere.

És un projecte viable en les tres dimensions que es plantegen: rendibilitat empresarial, democratització de la cultura i creació de nous públics. En termes empresarials, la dificultat econòmica de l'empresa és provocada per la poca liquiditat de tenir com a principal client l'administració pública. Aconseguim superar aquest impediment amb l'obtenció d'un préstec, alhora que ens permet realitzar la inversió inicial i mantenir la estructura de la despesa fixa. Es preveu un augment del grau d'autonomia del finançament a través, sobretot, de les vendes, i contemplant altres recursos com patrocinadors i col·laboracions. Aquesta és una de les característiques importants de la previsió econòmica de l'empresa, el que permet als socis decidir el rumb del projecte amb independència de les ajudes vinculades a l'administració.

La situació del consum de música clàssica és canviant en funció del territori i, fins i tot, de la ciutat en la que es posicioni una empresa. De manera generalitzada, i deixant a banda excepcions de grans ciutats que són referents en consum cultural, la música clàssica és encara el privilegi d'uns quants. I no ens referim només al volum o la qualitat de la oferta, si no al fet que aquesta es relacioni amb la necessitat de descodificar informació o l'adquisició de bagatge cultural previ, creença provocada sovint per la posada en escena o el format dels concerts. Aquest supòsit, fruit dels clíxés amb els que s'associa la música clàssica, allunya aquest gènere de la majoria de la població.

Hem comentat adés que els productes d'EXTREMART aconsegueixen apropar la música clàssica a tothom a través de la seva contextualització, sense renunciar a l'alt nivell interpretatiu, grans obres del repertori de música de cambra i un respecte profund cap a la música clàssica. Per tant, gràcies als seus productes, podem fer arribar aquest gènere a la població extremeña, siguin quins siguin els seus coneixements o

experiències prèvies, amb un preu, format i contingut que s'adapten a les necessitats del mercat.

Finalment, la consecució dels objectius anteriors ens portaran, al cap d'un temps, a la creació de nous públics per a la música clàssica. Conscients de la complexitat de la tasca de creació de públics i la necessitat de obtenir recolzament de les institucions, estem segurs que és inserint la música clàssica en tots els racons d'Extremadura que s'aconseguirà consolidar un nou públic per a ella.

Aconseguir la viabilitat dels objectius marcats aporta, doncs, beneficis en tres àrees: empresarial, social i cultural. Gràcies a l'èxit empresarial, col·laborem a enfortir l'economia que envolta la cultura, creem oportunitats laborals i generem negoci. Aquests resultats avalaran el model empresarial de la cultura, el que la fa valer per ella mateixa i la converteix en un motor econòmic.

La democratització de la cultura és un drets de tots i esdevé una eina fonamental de desenvolupament social. Dotant a la societat d'aquests recursos, es permet a la població generar hàbits de consum de que els reportaran capital cultural. Aquets capital és el que possibilita la creació de nous públics de música clàssica i la dinamització de l'activitat cultural a Extremadura a través de la demanda, enriquint així el mercat cultural i augurant-li un futur saludable.

EXTREMART necessita, a banda de l'obtenció de les fonts de finançament descrites, el recolzament de l'administració pública en tots els seus nivells dins la regió. Ells han de ser els primers responsables de la democratització d'una oferta cultural de més qualitat, diversitat i dinamisme. EXTREMART els ofereix els productes idonis per a aconseguir-ho, el que ens fa pensar que aquest projecte pot ser fàcilment una realitat.

BIBLIOGRAFIA I RECURSOS ELECTRÒNICS

1. BIBLIOGRAFIA

Colbert F., Cuadrado M. i col·laboradors (2000) *Marketing de las Artes y la Cultura*. Québec (Canadà): Gaëtan Morin Éditeur

Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (2010) *Codi de bones pràctiques en l'àmbit de la creació i de la interpretació musicals*. Generalitat de Catalunya (Barcelona)

2. RECURSOS ELECTRÒNICS

Consejería de Cultura y Turismo de la Junta de Extremadura. Dirección general de promoción cultural (última consulta realitzada febrer 2010)
<http://www.juntaex.es/consejerias/cultura-turismo/dg-promocion-cultural/index-ides-idweb.html>

Instituto Nacional de Estadística (última consulta realitzada març 2010)

- Contabilidad regional de España. Base 2000
<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft35%2Fp010&file=inebase&L=0>
- Directorio de Empresas
<http://www.ine.es/jaxiBD/tabla.do?per=12&type=db&divi=DIR&idtab=5>
- Gasto público en Educación. Serie 1992-2006
<http://www.ine.es/jaxi/tabla.do?path=/t13/p012/l0/&file=gp20004.px&type=pcaxis&L=0>
- Cifras de población
<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft20%2Fe260&file=inebase&L=>
- Indicadores sociales. Edición 2008
<http://www.ine.es/daco/daco42/sociales08/sociales.htm>

Consejo Económico y social de Extremadura (última consulta realizada març 2010)

Informe socio-económico 2008

<http://www.cesextremadura.es/actividades/informe-socioeconomico.html?y=2008>

Fundación de las Cajas de Ahorro (última consulta realizada març 2010)

<http://www.funcas.ceca.es/>

Ministerio de Cultura (última consulta realizada març 2010)

- Anuario de estadísticas culturales 2009. *Cap.3 Financiación y gasto público en cultura. Cap. 9 Hábitos y consumo cultura. Cap. 15 Artes escénicas y musicales*

<http://www.mcu.es/estadisticas/MC/NAEC/2009/Capitulos2009.html>

- Cultura base *Estadística de Financiación y Gasto Público en Cultura*

<http://www.mcu.es/culturabase/cgi/axi>

Estación Cultura (última consulta realizada març 2010)

<http://www.extremaduraestacioncultura.com>

Federación Extremeña de Bandas de música (última consulta realizada abril 2010)

<http://www.fexbandasmusica.tk/>

Federación Extremeña de Corales (última consulta realizada abril 2010) Corales de Badajoz y Cáceres. <http://www.fecoex.com/pag/corales/>

Diario Hoy (última consulta realizada abril 2010) Versió digital. Joan Ignasi Ortuño. *Las bandas de música resurgen* (article publicat el 06-03-2010)

<http://www.hoy.es/20100306/local/bandas-musica-resurgen-201003061602.html>

Cultura Extremadura (última consulta realizada abril 2010)

<http://www.culturaextremadura.com>

- Anuario de la Consejería de Cultura y turismo 1999
<http://www.culturaextremadura.com/opencms/opencms/Cultura/anuario/anuario99/inicio.htm>
- Anuario de la Consejería de Cultura y turismo 2000
<http://www.culturaextremadura.com/opencms/opencms/Cultura/anuario/anuario00/index.htm>
- Anuario de la Consejería de Cultura y turismo 2001
<http://www.culturaextremadura.com/opencms/opencms/Cultura/anuario/anuario01/inicio.html>
- Anuario de la Consejería de Cultura y turismo 2002
<http://www.culturaextremadura.com/opencms/opencms/Cultura/anuario/anuario02/index.html>
- Anuario de la Consejería de Cultura y turismo 2003
<http://www.culturaextremadura.com/opencms/opencms/Cultura/anuario/anuario03/index.html>
- Anuario de la Consejería de Cultura y turismo 2004
<http://www.culturaextremadura.com/opencms/opencms/Cultura/anuario/anuario04/index.html>
- Anuario de la Consejería de Cultura y turismo 2005
<http://www.culturaextremadura.com/opencms/opencms/Cultura/anuario/anuario05/index.html>
- Anuario de la Consejería de Cultura y turismo 2006
<http://www.culturaextremadura.com/opencms/opencms/Cultura/anuario/anuario06/index.html>
- Anuario de la Consejería de Cultura y turismo 2007
<http://www.culturaextremadura.com/opencms/opencms/Cultura/anuario/anuario07/index.html>
- Anuario de la Consejería de Cultura y turismo 2008
<http://www.culturaextremadura.com/opencms/opencms/Cultura/anuario/anuario08/index.html>

Diputación de Badajoz (última consulta realizada abril 2010) Plan de Objetivos 2007-2011 <http://www.dip-badajoz.es/diputacion/objetivos/index.php>

Conservatorio Oficial de Música *Hermanos Berzosa* Organigrama de Professors (última consulta realizada abril 2010)
<http://conservatoriocc.juntaextremadura.net/profesores.php>

AMPA del Conservatorio de Mèrida Profesores (última consulta realizada abril 2010)
<http://www.galeon.com/apaconservatomerida/ElConservatorio.htm#profesorado>

Conservatorio Oficial de música de Almendralejo Profesorado (última consulta realizada abril 2010)
http://www.conservatorioalmendralejo.es/index.php?option=com_content&view=article&id=48:profesorado&catid=39:profesorado&Itemid=70

Conservatorio Superior de Música de Badajoz (última consulta realizada abril 2010)
http://www.csmbadajoz.es/est_profesores.php

Conservatorio Profesional de Don Benito (última consulta realizada abril 2010)
<http://www.edu.juntaex.es/dgfpypap/pdf/ere.pdf>

Instituto Cultural *El Brocense* de la Diputación de Cáceres Conservatorio *García Matos* de Plasencia (última consulta realizada abril 2010)
<http://www.brocense.com/index2.html>

Conservatorio de Montijo (última consulta realizada abril 2010)
<http://www.badajoz.org/consmontijo/conservatorio.htm>

Ayuntamiento de Badajoz Banda Municipal de Música (última consulta realizada abril 2010) <http://badajozciudad.com/es/ayto/bandamunicipaldemusica>

ARTEZ Revista de las artes escénicas Escuela de Arte Dramático (article publicat desembre de 2009) (última consulta realizada abril 2010)

<http://www.artezblai.com/artez/artez152/Suplemento/suplementoextremadura/esad.htm>

Pianissimo Pianoforte S.L. (última consulta realizada maig 2010)

<http://pianospianissimo.steinwaydealer.com/>

Musical Ismael (última consulta realizada maig 2010) <http://musicalismael.es/>

Real Musical Pacense (última consulta realizada maig 2010)

<http://www.realmusicalpacense.com/>

Pianos J. Montoya (última consulta realizada maig 2010)

<http://www.pianosjmontoya.com/>

Roland (última consulta realizada maig 2010) <http://www.rolandiberia.com/es/>

Yamaha (última consulta realizada maig 2010) <http://es.yamaha.com/>

RMR Multimedia Audiovisual Pantallas de proyección (última consulta realizada maig 2010) <http://www.rmraudiovisuales.com/>

Ar-T Arquitectura teatral (última consulta realizada maig 2010)

http://art.es/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=1&lang=es

TeatrerYa (última consulta realizada maig 2010)

<http://www.teatrerya.es/default.html>

Promúsica (última consulta realizada maig 2010) <http://www.promusica.es/>

Red extremeña de desarrollo rural (última consulta realizada maig 2010)

<http://www.redex.org/>

Portal educativo extremeño (última consulta realizada maig 2010)

<http://www.educarex.es>

Gabinete de Iniciativas Transfronterizas (última consulta realizada juny 2010)

<http://www.gitextremadura.com/>

Gabinete de Iniciativa Joven (última consulta realizada juny 2010)

<http://www.iniciativajoven.org/>

Instituto de la Mujer de Extremadura (última consulta realizada juny 2010)

<http://imex.juntaex.es>

PROMOREDEX (última consulta realizada juny 2010) <http://www.promoredex.com>

Programa de Creación de Empresas de Extremadura (última consulta realizada juny 2010) <http://www.neex.org/>

Centro de las artes escénicas y de la música CEMART (última consulta realizada juny 2010) <http://www.cemart.es>

- Teatre Amateur <http://www.cemart.es/portadaamateur.html>
- Catàleg d'artistes <http://www.cemart.es/indexteatros1.html>
- Guia de la música <http://www.cemart.es/indexmusica1.html>

Agencia Estatal Boletín del Estado Español Llei 35/2006 del 28 de novembre, del Impost sobre la Renta de les persones físiques i de la modificació parcial de les lleis dels Impostos sobre Societats, Renta de no residents y Patrimoni (última consulta realizada juny 2010)

<http://www.boe.es/boe/dias/2006/11/29/pdfs/A41734-41810.pdf>

Ministerio de Economía y Hacienda Reforma fiscal: IRPF y sociedades Patrimoni (última consulta realizada juny 2010)

<http://reformafiscal.meh.es/impuestos.asp>