

## Artes escénicas

131



<http://guias.bicgalicia.es>



# Artes Escénicas

---

G U Í A   D E   A C T I V I D A D E   E M P R E S A R I A L

---







# Como utilizar esta Guía

O seguinte esquema amosa o percorrido que seguirás ó longo da lectura desta Guía e ten por finalidade facilitarache a comprensión da mesma. A información agrúpase en oito bloques na seguinte orde:

- |          |  |  |
|----------|--|--|
| <b>1</b> | <b>Introdución</b>                                       | <i>Cáles son os obxectivos desta Guía, o método que seguimos para a súa elaboración e o enfoque que se seguiu á hora de elaborala.</i> |
| <b>2</b> | <b>Descrición da actividade e perfil da empresa-tipo</b> | <i>En qué consiste a actividade e cáles son as características da empresa-tipo elixida para a análise.</i>                             |
| <b>3</b> | <b>Principais conclusións</b>                            | <i>Resumo da Guía coas principais conclusións que desprende a lectura da mesma.</i>  |
| <b>4</b> | <b>Análise do contexto sectorial</b>                     | <i>Análise do sector marco no que se desenvolve a actividade.</i>  |
| <b>5</b> | <b>Análise do mercado</b>                                | <i>Análise da demanda e análise da competencia.</i>  |
| <b>6</b> | <b>Áreas da empresa</b>                                  | <i>Análise das tres áreas seguintes: marketing, económica-financieira e recursos humanos.</i>  |
| <b>7</b> | <b>Varios</b>  | <i>Información sobre distintos aspectos da actividade: directorio de organismos, páxinas web, bibliografía, glosario, etc.</i>         |
| <b>8</b> | <b>Anexos</b>  | <i>Inclúe información estatística de interese, referencias para a busca de provedores, feiras, cursos, etc.</i>                        |





# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
1.1 Obxectivos do estudo	9
1.2 Metodoloxía	9
1.3 Características da guía de Actividade Empresarial	10
<b>2. DESCRICIÓN DA ACTIVIDADE E PERFIL DA EMPRESA - TIPO</b>	<b>11</b>
<b>3. PRINCIPAIS CONCLUSIÓNS</b>	<b>19</b>
<b>4. CONTEXTO SECTORIAL</b>	<b>23</b>
4.1 O sector das Artes Escénicas	27
<b>5. O MERCADO</b>	<b>33</b>
5.1 Análise da demanda	35
5.1.1 Tamaño do mercado	36
5.1.2 Definición dun método de cálculo do tamaño do mercado	38
5.1.3 Tipos e características dos clientes	40
5.2 Análise Competitiva	43
5.2.1 Análise das empresas competidoras	44
5.2.1.1 Número de empresas e distribución territorial	45
5.2.1.2 Evolución na creación de empresas	46
5.2.1.3 Condición xurídica	47
5.2.1.4 Volume de facturación	48
5.2.1.5 Emprego	49
5.2.1.6 Instalacións.	51
5.2.2 Análise dos competidores potenciais	52
5.2.3 Produtos substitutos	53
5.2.4 Provedores e o seu poder de negociación	54
5.2.5 Poder de negociación dos clientes	56
5.3 Situación actual e previsións para o futuro	57
<b>6. ÁREAS DA EMPRESA</b>	<b>61</b>
6.1 Marketing	63
6.1.1 Produto	64
6.1.2 Prezo	66



6.1.3 Distribución /Forza de vendas.	68
6.1.4 Promoción	68
<b>6.2 Análise económica-financieira</b>	<b>71</b>
6.2.1 Investimentos	78
6.2.2 Gastos	73
6.2.3 Previsión de ingresos	77
6.2.4 Estrutura da conta de resultados	78
6.2.5 Financiamento	82
<b>6.3 Recursos Humanos</b>	<b>84</b>
6.3.1 Perfil profesional	85
6.3.2 Estrutura organizativa	87
6.3.3 Servizos exteriores	88
6.3.4 Convenios colectivos aplicables	88
<b>6.4 Recomendacións</b>	<b>90</b>
<b>7. VARIOS</b>	<b>92</b>
7.1. Normas sectoriais de aplicación	95
7.2 Axudas	96
7.3. Organismos	98
7.3.1. Organismos oficiais e institucións	98
7.3.2. Asociacións profesionais	99
7.3.3. Centros de estudos	100
7.4 Páxinas útiles en Internet	104
7.5 Bibliografía	105
7.6 Glosario	106
7.7 Fontes	108
<b>8. ANEXOS</b>	<b>109</b>
8.1 Información estatística de interese	111
8.2 Anexo de provedores	115
8.3 Anexo de feiras	119
8.4 Anexo de formación	123
8.5 Reflexións para facer o estudo do mercado	127
8.6 Factores que inflúen no tamaño do mercado	129





# 1. Introducción







# 1.

## Introducción

### 1.1 Obxectivos do estudo

Os datos que o emprendedor necesita para facer unha primeira análise de viabilidade do seu proxecto empresarial, xeralmente, son estimados de forma intuitiva ou teñen natureza sectorial ou macroeconómica. Resulta evidente que, en ambos casos, a información da que se dispón é de pouca axuda para a elaboración do Plano de Empresa, ao non estar adaptada á realidade do contorno no que se vai desenvolver a actividade.

Por conseguinte, o obxectivo da presente Guía é o de proporcionar información relevante para facilitarche a análise sobre a viabilidade da túa idea e a propia elaboración do teu Plano de Empresa.

### 1.2 Metodoloxía

Durante o proceso de elaboración desta Guía utilizáronse dous tipos de fontes de información.

Por un lado, realizouse un estudo de gabinete baseado en fontes de información secundarias (estadísticas, informes publicados, etc.), mediante o que se pretende definir as condicións obxectivas nas que se encontra esta actividade empresarial en Galicia.

Por outro lado, desenvolveuse un traballo de campo consistente na realización dunha serie de entrevistas a xerentes/ empresarios e clientes do sector das Artes Escénicas coa finalidade de profundar no coñecemento da actividade e nas características específicas das empresas que operan nela.



## 1.3 Características da guía de Actividade Empresarial

A Guía de Artes Escénicas é unha Guía de Actividade. Por tanto, trátase dunha Guía sobre un modo de facer as cousas para un colectivo específico e unha necesidade concreta. O seu ámbito de competencia transcende o contorno local.

Para obter máis información sobre a clasificación xeral dos tipos de guías podes consultar a Guía de Recursos editada por Bic Galicia dentro desta colección “Guías de actividade empresarial” e dispoñible na web <http://guias.bicgalicia.es> Esta guía de recursos é un instrumento de apoio ás guías de actividade xa que contén información xeral aplicable a todos os sectores. Debes consultala simultaneamente á guía específica relacionada coa túa actividade.



## **2. Descrición da actividade e perfil da empresa - tipo**







## 2.

# Descrición da actividade e perfil da empresa - tipo

As Artes Escénicas defínense como o estudo e a práctica de toda forma de expresión capaz de inscribirse no ámbito do teatro, a danza, o circo e a música, así como o espectáculo e a organización espacial.

De todas estas actividades que conforman as Artes Escénicas, a presente guía centrarase no teatro, a danza e o circo.

- Unha compañía de teatro é aquela que se dedica a compoñer obras dramáticas ou a representalas fronte a unha audiencia. Pódese diferenciar entre teatro de autor, de cámara, clásico, contemporáneo, teatro de rúa, de marionetas, mimo, pantomima, cabaré, performances, happenning, etc.

- A danza é a arte de expresarse mediante o movemento do corpo, que pode levarse a cabo acompañada ou acompañando a unha composición musical. Unha compañía de danza dedícase á creación ou representación de obras de danza. Existen diversos tipos de danza como pode ser o ballet clásico, a danza moderna, a danza contemporánea, a danza folclórica, etc.

- O circo é unha arte escénica con diversas disciplinas e características propias. Unha compañía dedicada ao circo é aquela especializada na creación e representación de espectáculos de circo. Dentro das Artes circenses englobanse o malabarismo, o clown (ver glosario) o pallaso, os aéreos, a acrobacia, o funambulismo, o escapismo, o contorsionismo, o monociclo, etc.

Desde o punto de vista estatístico, as actividades económicas clasifícanse seguindo a Clasificación de Actividades Económicas (CNAE-93). Dependendo do tipo de actividade, este terá un código diferente. Adicionalmente, existe outro sistema de clasificación chamado SIC (Standard Industrial Classification). Nos seguintes cadros amosámosche a clasificación da actividade considerada.



CNAE-93	SIC
92. Actividades recreativas, culturais e deportivas	79. Servizos para entretemento e lecer
92.31. Creación de interpretación artística e literaria	79.22. Compañías de teatro
92.34. Outras actividades de espectáculos	79.29. Actores, músicos e conxuntos animadores
80. Educación	82. Servizos educativos
80.42. Ensinanza para adultos e outro tipo de ensinanza	82.49. Escolas de artes e oficios SC

O cadro seguinte recolle catro aspectos clave, identificados polos emprendedores entrevistados para a realización desta guía, e que che poden axudar a reflexionar sobre as condicións que debe reunir a túa idea de negocio.





## A IDEA

### 1. Orixe da idea:

*Trátase de un ou máis emprendedores con experiencia previa no sector das Artes Escénicas. En moitos casos proveñen de asociacións non profesionais que se dedican ás Artes Escénicas e queren profesionalizarse para acceder ao mercado.*

### 2. Concepto de negocio:

*Empresas que se dedican á creación e exhibición de actividades adscritas ás Artes Escénicas. Nalgúns casos combínanse con actividades de produción de espectáculos e, fundamentalmente no caso da danza, coa ensinanza.*

### 3. Claves competitivas:

*Profesionalidade en todo o proceso tanto de creación como de posta en escena. Contratación de profesionais para a realización de servizos auxiliares ou ben contar cunha produtora.*

### 4. Aspectos críticos:

*Competencia por parte de grupos non profesionais e escasa concienciación profesional*



A continuación preséntanse as características básicas dos dous tipos de empresa máis habituais, diferenciadas segundo a súa actividade fundamental: teatro e danza. En canto á empresa tipo para o circo, e dada a dificultade de establecer un modelo de negocio, indícanse ao longo desta guía as súas principais características así como recomendacións para o seu establecemento.

## CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA EMPRESA TIPO DE TEATRO

<b>CNAE/SIC</b>	92.31, 92.34/ 79.22, 79.29
<b>IAE</b>	956
<b>CONDICIÓN XURÍDICA</b>	SL
<b>FACTURACIÓN</b>	174.175
<b>LOCALIZACIÓN</b>	Irrelevante
<b>PERSOAL E ESTRUTURA ORGANIZATIVA</b>	Dous emprendedores. O persoal eventual varía en función do espectáculo.
<b>INSTALACIÓNS</b>	90 m <sup>2</sup>
<b>CLIENTES</b>	Administración pública, entidades privadas e particulares.
<b>CARTEIRA DE PRODUTOS</b>	Obras de teatro de autor, de cámara, clásico, contemporáneo, teatro de rúa, de marionetas, mimo, pantomima, cabaré, performances, happenning e todo tipo de espectáculos teatrais.
<b>FERRAMENTAS DE PROMOCIÓN</b>	Boca a boca, dossiers, páxina web, reportaxes en prensa e televisión, entrevistas na radio, cartelería, visitas comerciais, asistencia a feiras e festivais, cartas ou mailings, papel impreso co logotipo da empresa.
<b>VALOR DO INMOBILIZADO/ INVESTIMENTO</b>	14.200
<b>IMPORTE DOS GASTOS</b>	171.506
<b>RESULTADO BRUTO</b>	2%



## CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA EMPRESA TIPO DE TEATRO

<b>CNAE/SIC</b>	92.31, 92.34, 80.42/ 79.22, 79.29, 82.49
<b>IAE</b>	965/ 933
<b>CONDICIÓN XURÍDICA</b>	SL
<b>FACTURACIÓN</b>	170.000
<b>LOCALIZACIÓN</b>	Irrelevante
<b>PERSOAL E ESTRUTURA ORGANIZATIVA</b>	Dous emprendedores. O persoal eventual varía en función do espectáculo.
<b>INSTALACIÓNS</b>	350 m <sup>2</sup>
<b>CLIENTES</b>	Administración pública, entidades privadas e particulares.
<b>CARTEIRA DE PRODUTOS</b>	Espectáculos de danza clásica, moderna, contemporánea, popular e todo tipo de espectáculos de danza
<b>FERRAMENTAS DE PROMOCIÓN</b>	Boca a boca, dossiers, páxina web, reportaxes en prensa e televisión, entrevistas na radio, cartelería, visitas comerciais, asistencia a feiras e festivais, cartas ou mailings, papel impreso co logotipo da empresa
<b>VALOR DO INMOBILIZADO/ INVESTIMENTO</b>	56.200
<b>IMPORTE DOS GASTOS</b>	167.713
<b>RESULTADO BRUTO</b>	1%





### **3. Principais conclusións**







### 3.

## Principais conclusións

- O gasto dos fogares españois en espectáculos de tipo teatral e de danza ascendeu en 2004 a 131,7 e 17,1 millóns de euros respectivamente.
- En Galicia realizáronse 2.495 representacións de teatro e 190 de danza ao longo do ano 2004.
- A profesionalización do sector implica a especialización das compañías, así como deixar en mans de empresas especializadas as actividades técnicas e de comercialización.
- Os principais clientes das empresas de Artes Escénicas son as Administracións Públicas, posto que son as entidades que máis orzamento destinan á realización de actividades culturais.
- Os colectivos aos que se dirixen estas actividades son moi heteroxéneos.
- Os aspectos que máis valora un cliente á hora de mercar os servizos dunha empresa de Artes Escénicas son o prestixio da empresa e os seus artistas e a calidade dos servizos que ofrece.
- A intensidade da competencia para as compañías de teatro e danza é alta, debido á existencia dun elevado número de compañías profesionais para o tamaño do mercado existente para as primeiras e respecto á danza, aínda que existen poucas compañías, o tamaño do mercado para estas aínda é bastante reducido. Para as empresas de circo, en cambio, a intensidade da competencia é baixa, posto que existen moi poucas empresas competidoras.
- Os principais produtos substitutos dos servizos ofrecidos polas empresas de Artes Escénicas son aqueles destinados a satisfacer a demanda de actividades culturais e de lecer da poboación, tales como o cine e a televisión. No ámbito específico das Artes Escénicas, recoñécese como produto substituto as actividades das asociacións de afeccionados, aínda que a competencia non se realiza a nivel profesional.
- As barreiras de entrada para as compañías de teatro considéranse de intensidade baixa, posto que para iniciar a súa actividade non necesitan un investimento moi elevado. Por outra parte, para as compañías de danza e circo as barreiras de entrada son de intensidade media-alta, posto que se encontran con dificultades para atopar un local apropiado para o desenvolvemento da súas actividades, debido ás dimensións requiridas para o mesmo.



- As barreiras de saída son de intensidade baixa para todas as empresas de Artes Escénicas, debido principalmente a que os custos por despido de persoal non serán moi elevados.
- Os puntos fortes máis destacados nas empresas de Artes Escénicas son a presenza de estruturas flexibles, a representación de espectáculos “orixinais” e a capacidade de transmisión da cultura galega.
- A principal ameaza para as empresas do sector é a escaseza de empresas produtoras e distribuidoras de espectáculos, que se encarguen de buscar financiamento e de promover este tipo de espectáculos.
- Os servizos que ofrecen as empresas de Artes Escénicas son moi variados.
- A localización física da empresa non é determinante para a evolución do negocio.
- O prezo das actuacións fíxase en función dos custos de produción que estes leven.
- O sistema de promoción máis común e efectivo á hora de dar a coñecer os servizos da túa empresa é o “boca a boca”.
- Non é necesario posuír unha titulación específica para crear unha empresa de Artes Escénicas mais é recomendable contar con certa formación e sobre todo con experiencia neste tipo de actividades.
- O empresario posúe experiencia previa no sector pero carece de coñecementos sobre dirección e xestión empresarial.
- A túa estrutura organizativa dependerá do tipo de actividades que desenvolvas.
- Os servizos de son, iluminación, escenografía, maquillaxe e vestuario, ademais dos de asesoría legal, fiscal e financeira e prevención de riscos laborais son contratados externamente.
- A partida orzada de investimentos para a reforma do local é a máis elevada que se debe asumir.





## **4. Contexto sectorial**







## 4.

# Contexto sectorial

A lectura deste capítulo permitirache coñecer:

- > **A** DIMENSIÓN ECONÓMICA DO SECTOR DAS ARTES ESCÉNICAS EN ESPAÑA E EN GALICIA.
- > **A** SITUACIÓN DAS COMPAÑÍAS DE DANZA E TEATRO EN GALICIA.
- > **A** SITUACIÓN COMPARATIVA ENTRE O TEATRO E A DANZA COMO ACTIVIDADES ESCÉNICAS.

A análise do contexto sectorial permitirache obter as seguintes conclusións:

- O gasto dos fogares españois en espectáculos de tipo teatral e de danza ascendeu en 2004 a 131,7 e 17,1 millóns de euros respectivamente.
- En Galicia realizáronse 2.495 representacións de teatro e 190 de danza ao longo do ano 2004.
- O gasto galego en espectáculos de teatro e danza ascendeu en 2004 a 1.923.146 euros e 547.780 respectivamente.
- A profesionalización do sector implica a especialización das compañías.



## 4.1 O sector das Artes Escénicas

O sector cultural, e especificamente o sector das Artes Escénicas en España, permaneceu tradicionalmente alleo ao enfoque empresarial. Isto debeuse, probablemente a unha errónea concepción da cultura que consideraba incompatibles este tipo de actividades con formulacións empresariais e de xestión. A esta circunstancia hai que engadir que os estudos desenvolvidos en España sobre este sector son limitados e carecen de información orientada a mellorar a xestión a nivel de dirección de entidades de servizos de exhibición de Artes Escénicas.

O último estudo sobre o sector cultural realizado polo Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (2005) pon de manifesto a importancia económica e social que presentan esta categoría de servizos. O gasto total dos fogares españois en espectáculos de tipo teatral ascendeu a 131,7 millóns de euros mentres que o gasto en espectáculos de danza foi de 17,1 millóns de euros no ano 2004. Estas cifras representan un incremento do 7% no caso do teatro e unha diminución do 14% no caso da danza respecto ao ano anterior.

Debe sinalarse que esta diminución no caso da danza non é debido á redución do número de espectadores senón á diminución do gasto medio por espectador segundo datos do mesmo estudo.



26

Ademais, cómpre destacar que este gasto non se distribúe por igual entre todas as comunidades autónomas no que se refire a número de representacións nin tampouco no gasto medio por espectador.

No seguinte cadro amósase unha comparativa do número de representacións de obras teatrais por comunidade autónoma.

### Cadro 1: Representacións de obras teatrais por comunidade autónoma, 2004 (unidades)

Comunidade autónoma	Nº
Madrid	14.319
Cataluña	13.250
Comunidade Valenciana	6.001
Andalucía	5.704
Castela e León	3.921
Aragón	3.208
Galicia	2.495
País Vasco	2.436
Baleares	1.188
Asturias	1.188
Castela a Mancha	1.188
Navarra	951
Estremadura	951
Murcia	832
Canarias	832
A Rioxa	475
Cantabria	416
Ceuta e Melilla	59

Fonte: Ministerio de Cultura a partir de datos do Anuario de las artes escénicas, musicales y audiovisuales (SGAE) y elaboración propia.

En Galicia representáronse 2.495 obras teatrais no ano 2004 o que a sitúa no sétimo posto respecto ao número de espectáculos por detrás de Madrid, Cataluña, Comunidade Valenciana, Andalucía, Castela e León e Aragón. Isto supón un gasto dos fogares galegos en espectáculos de teatro de 1.923.146 euros. Ademais, o número de representacións en 2004 supón un incremento do 5% respecto ao ano anterior. Este crecemento no número de representacións teatrais encóntrase por debaixo da media estatal que alcanzou o 14%.

Ao analizar o número de representacións en función do número de habitantes por Comunidade Autónoma obsérvase que Galicia descende ao posto número 12 con 92 representacións por cada 100.000 habitantes.



Polo que se refire ás representacións de danza a situación é a seguinte:

**Cadro 2: Representacións de danza por comunidade autónoma, 2004 (unidades)**

Comunidade autónoma	Nº
Madrid	1.288
Cataluña	960
Andalucía	589
Aragón	480
Comunidade Valenciana	309
País Vasco	219
Galicia	190
Castela e León	162
Navarra	124
Asturias	76
Canarias	76
A Rioxa	67
Estremadura	62
Baleares	48
Cantabria	43
Castela a Mancha	43
Murcia	19
Ceuta e Melilla	0



Fonte: Ministerio de Cultura a partir de datos do Anuario de las artes escénicas, musicales y audiovisuales (SGAE) y elaboración propia.

### Cadro 3: Evolución das representacións de teatro e danza, Galicia (unidades)

	2002	2003	2004
<b>Representacións de teatro</b>	2.134	2.362	2.495
<b>Representacións de danza</b>	67	108	190

Fonte: Elaboración propia a partir de datos do Ministerio de Cultura e SGAE

A pesar de que entre os anos 2002 e 2004 o número de representacións de danza creceu un 183%, estas tan só representaron o 7,1% dos espectáculos no seu conxunto.

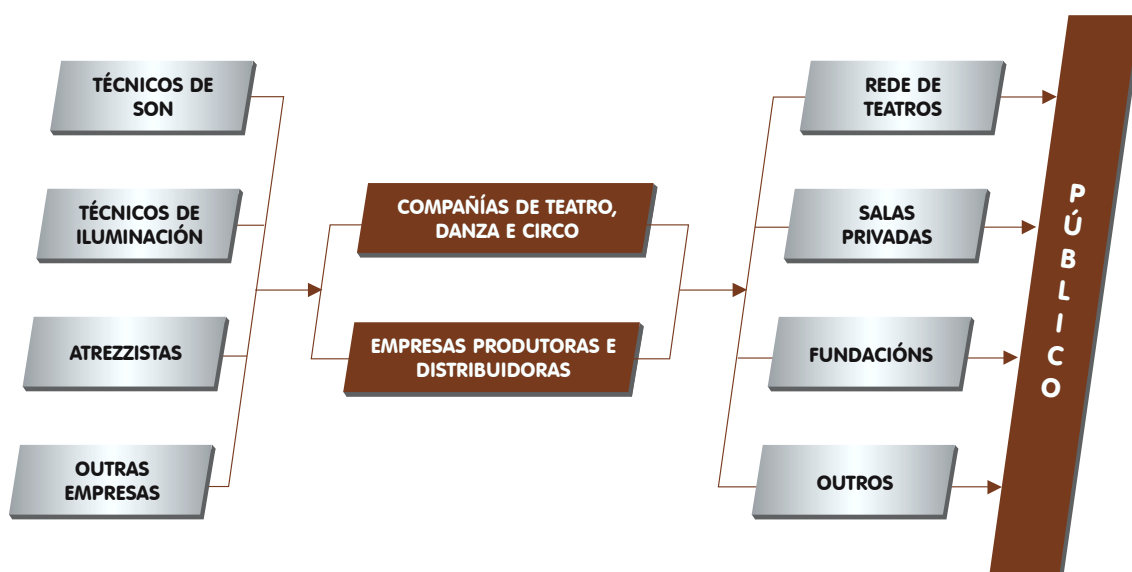
No contorno específico das Artes Escénicas, no ano 2004 asistiron a algunha representación de teatro 12.733.000 espectadores, mentres que 1.538.000 acudiron a espectáculos de danza. No anexo 8.1 Información estatística de interese podes obter máis información sobre o número de espectadores por comunidade autónoma e o gasto medio por espectador.

Polo que se refire ao sector das Artes Escénicas en Galicia, debe sinalarse que as compañías presentan estruturas pouco desenvolvidas, é dicir, en moitos casos son os propios actores os que realizan labores comerciais e técnicas á hora de desenvolver as representacións.

Segundo expertos do sector consultados, para lograr a profesionalización do sector é necesario que as empresas se especialicen. Esta especialización inclúe tanto ás compañías de teatro que teñen que centrarse na creación artística como noutras compañías dedicadas á produción, comercialización así como os servizos auxiliares: iluminación, vestiarios, atrezzistas, etc. Cómpre destacar que segundo fontes do sector só existe unha empresa de distribución en Galicia polo que as compañías veñen integrando esta actividade dentro das súas funcións.



A estrutura do sector e a relación entre as distintas empresas podería representarse da seguinte maneira:



Outro factor que indica o baixo grao de desenvolvemento no que se encontra este sector é que máis das dúas terceiras partes dos actores atópanse en situación de precariedade laboral (paro ou subemprego) o teñen que recorrer a outras ocupacións para completar o seu salario, segundo un informe da asociación AISGE (Artistas, Intérpretes, Sociedade de Xestión). Só un de cada tres (o 33%) vive exclusivamente da profesión. A análise dos días de traballo nos dos últimos anos revela unha situación bastante polarizada. Algo máis do 20% traballou máis de nove meses ao ano, en tanto que máis do 30% non superou os 30 días de emprego anuais.



No que se refire aos salarios, a metade dos traballadores non alcanza o salario mínimo interprofesional (en 2004 foi de 6.313 euros anuais).

Non se debe de esquecer o papel que xoga a Administración Pública neste sector, cada ano dedicáronse ás artes escénicas distintos tipos de subvencións. Por parte da Xunta de Galicia a través do IGAEM existen principalmente dúas liñas de subvencións: á produción e á distribución. Ademais, o Instituto Galego das Artes Escénicas potencia estas artes a través da Rede Galega de Teatros e Auditorios que é un circuíto de exhibición escénico-musical do que forman parte 45 cidades e vilas galegas. Cofinanciada ao 50% polo IGAEM e os concellos e entidades integrantes, a Rede programou en 2004 arredor de 600 funcións de teatro, música e danza. Tamén desde a administración pública finánciase unha compañía de teatro de carácter público: o Centro Dramático Galego (CDG).

Debe sinalarse que a esta rede só poden adherirse aqueles espazos escénicos que cumpran uns determinados requisitos técnicos establecidos polo IGAEM. A SGAE, porén, rexistra en Galicia 52, posto que este organismo inclúe todos os espazos escénicos polivalentes para teatro, danza e música contén ou non con programación propia.



Con relación á demanda, e segundo a enquisa de Hábitos e prácticas culturais en España elaborado polo ministerio de cultura (2003) os motivos que apuntan os espectadores para non asistir máis veces ao teatro son os que se reflicten no seguinte cadro:

**Cadro 4: Motivos polos que non se vai máis ao teatro (%)**

Motivos	%
O prezo da entrada é demasiado alto	40,7
Na zona onde vive hai pouca oferta	36,7
Que houbera máis divulgación do teatro	23,5
Os teatros dos que gosto están lonxe, é difícil chegar	22,7
Que realicen máis oferta do tipo dos que gusto	19,6
Non se anuncian o suficiente, un non se decata do que pasa	10,7
Outros motivos	9,9
É moi difícil conseguir entradas	8
Na zona onde están os teatros dos que gusto non podo aparcas	6,8
Éme difícil saír da casa	6,7
Sempre hai que esperar longas colas	5,5
Somos moitos e sae moi caro	4,8
Non necesito ir ao teatro porque co que poñen na televisión chégame	2,1

Fonte: Enquisa de hábitos e prácticas culturais, Ministerio de Cultura

Como se pode observar, o motivo máis sinalado é o prezo da entrada e a continuación o 36,7 % dos enquisados sinalan a insuficiente oferta na zona onde residen. O terceiro factor máis sinalado é a pouca divulgación que existe do teatro moi relacionado co sexto factor onde o 10% aluden á pouca publicidade que se lle dá ao mesmo.

A opinión sobre o prezo das entradas vese contrarrestada ao observar o gasto medio por espectador e representación que en Galicia, segundo fontes do Ministerio de Cultura sitúase en 4,10 euros. Ademais, tendo en conta o resto de España obsérvase que só Asturias, Canarias e Madrid superan os 15 euros en gasto por espectador. Por tanto non se pode concluír que os espectáculos de artes escénicas teñan un prezo elevado en xeral, especialmente se os comparamos con outras alternativas de lecer máis populares como o cine ou mesmo o fútbol.



Os expertos consultados sinalan a importancia da difusión e a promoción das artes escénicas a fin de que os hábitos de consumo se estendan a todos os segmentos do mercado. Así, sinalan entre outras medidas a necesidade de creación de espazos dedicados a estas artes nas televisións autonómicas, radio, prensa, etc.



## 5. O mercado







## 5.

# O mercado

## 5.1 Análise da demanda

A lectura deste capítulo permitirache coñecer:

- > **O** TEU MERCADO, A SÚA ESTRUCTURA E A SÚA EVOLUCIÓN.
- > **U**N MÉTODO PARA QUE POIDAS ESTIMAR O TAMAÑO DO MERCADO NA TÚA ÁREA DE INFLUENCIA E A PARTE DESE MERCADO QUE VAS PODER CAPTAR.
- > **O**S TIPOS DE CLIENTES QUE INTEGRAN O TEU MERCADO, E AS SÚAS CARACTERÍSTICAS MÁIS IMPORTANTES.



A análise da demanda permitirache deducir as seguintes conclusións:

- As Administracións Públicas son os principais clientes das empresas de Artes Escénicas.
- Os colectivos aos que se dirixen estas actividades son moi heteroxéneos.
- Os aspectos que máis valora un cliente á hora de comprar os servizos dunha empresa de Artes Escénicas son o prestixio da empresa e os seus artistas e a calidade dos servizos que ofrece.

## **5.1.1 Tamaño do mercado**

*Cal é o tamaño do mercado das empresas de Artes Escénicas?*

*Existe algún criterio para segmentar o mercado?*

Desde o punto de vista da demanda, o mercado das empresas de Artes Escénicas está formado por:

- Compradores: programadores de espectáculos de Artes Escénicas, cuxo labor consiste en decidir a programación neste ámbito tanto das salas pertencentes á “Rede Galega de Teatros e Auditorios”, como das salas privadas de teatro e artes escénicas.
- Usuarios: público que acode ás representacións. Nalgúns casos estes usuarios deben pagar por asistir a un espectáculo ou representación e noutros non. Habitualmente o diñeiro resultante da venda de entradas destínase á sala onde tivo lugar a representación, sendo menos usual que sexa a compañía quen reciba este diñeiro, xa que adoita ser a sala a que contrate os seus servizos.



36

Desde o punto de vista da demanda e segundo datos ofrecidos polo Ministerio de Cultura a partir do Anuario de las Artes Escénicas y Musicales de 2004 elaborado pola SGAE, o gasto total da poboación galega en teatro foi de 1.923.146 euros, sendo considerablemente inferior a cifra de gasto total en danza, 543.780 euros. Se se cruzan estes datos co número de espectadores que asistiron a representacións de teatro e danza en 2004, obtense que o gasto por persoa e representación no teatro foi de 4,1 euros, cifra que non debe entenderse como o prezo medio dunha entrada, posto que no cálculo tamén se contemplan representacións nas que a entrada é gratuítas. No caso da danza, este gasto foi de 9 euros. Hai que destacar que, se se contrasta coa realidade observada, este dato non reflicte o prezo medio dunha entrada para unha representación de danza en Galicia. Así mesmo, hai que ter en conta que as cifras manexadas non recollen as relativas a festivais. Con respecto ao circo, non se dispón de datos sobre o gasto realizado en actividades deste tipo.

Así mesmo, á hora de proceder ao cálculo do tamaño de mercado das empresas de Artes Escénicas faise necesario realizar unha estimación partindo de datos obtidos de fontes secundarias, de entrevistas realizadas a profesionais da actividade e, sobre todo, tomando en consideración a demanda que xera a Administración en xeral.

Os principais demandantes das actividades que ofrece unha empresa de Artes Escénicas, independentemente de que se dedique a actividades relacionadas co teatro, a danza ou o circo son:

- A Administración pública e, máis concretamente, os departamentos de cultura.
- Empresas, entre as que cómpre destacar a produtoras audiovisuais, salas de espectáculos independentes, cafés-teatro, etc.
- Fundacións.

A maior parte do volume de actividades que desenvolven este tipo de empresas están adscritas a programas culturais para organismos como a Administración Autonómica e os concellos e, en menor medida, as empresas e fundacións.

En relación con isto, hai que destacar a existencia dun circuito de distribución que promove a Consellería de Cultura e Deporte a través do IGAEM (Instituto Galego de Artes Escénicas e Musicais), a “Rede Galega de Teatros e Auditorios”, que alcanza en 2006 a cifra de 45 concellos e entidades asociadas (20 da Coruña, 7 de Lugo, 3 de Ourense e 15 de Pontevedra). Esta rede conta cun orzamento global para o ano 2006 de 2.152.000 euros, dos cales a metade proceden do IGAEM e a outra metade do resto dos membros da rede.

Desta maneira, o cálculo do tamaño do mercado das empresas de Artes Escénicas pódese realizar tendo en conta o gasto público en Galicia en representacións de teatro e danza en 2006, que se obtén da suma das contías destinadas polo IGAEM a axudas ao teatro e a danza profesionais así como o orzamento anual co que conta a “Rede Galega de Teatros e Auditorios”.

#### **Cadro 5: Gasto público en teatro e danza profesionais, 2006 (euros)**

Concepto	Importe
<b>Orzamento “Rede Galega de Teatros e Auditorios”</b>	2.152.000 €
<b>Axudas IGAEM á produción de espectáculos de teatro e danza</b>	1.025.000 €
<b>Axudas IGAEM á programación de salas privadas de teatro e artes escénicas</b>	95.000 €
<b>Total</b>	<b>3.272.000 €</b>

Como se observa no cadro anterior, a contía destinada polo IGAEM a axudas a representacións de teatro e danza profesionais en 2006 é de 1.120.000 euros. Se se suma esta cifra ao orzamento anual da “Rede Galega de Teatros e Auditorios” resulta un total de 3.272.000 euros. No relativo ao circo, non se dispón de datos sobre o gasto realizado en actividades deste tipo.

Como se dixo anteriormente, as administracións públicas son os principais clientes das empresas de artes escénicas, polo que resulta fundamental manterse informado dos programas que sacan a



concurso, para poder optar a eles.-Así mesmo, débese ter en conta que durante o ano Xacobeo celébranse multitude de actividades e eventos nos que pode tomar parte unha empresa deste tipo.

Todo isto fai necesario un seguimento periódico das publicacións oficiais das administracións públicas, para manterse ao día das oportunidades de traballo que estas ofrecen.

## **5.1.2 Definición dun método de cálculo do tamaño do mercado**

### *Como podo calcular o tamaño do meu mercado?*

En primeiro lugar convén sinalar que calquera mercado está afectado por unha serie de factores ou variables. É necesario que o empresario os coñeza e valore, pois son determinantes para que exista ese mercado e teña un tamaño suficiente.

Obsérvase que nesta actividade é irrelevante o contorno no que se sitúa a empresa, como se indica no apartado 5.2.1.6. Instalacións, xa que responde principalmente a motivos económicos e persoais.



38

No apartado 8.6 Factores que inflúen no Tamaño do Mercado, inclúese unha táboa coas variables que se considera que poidan ter unha incidencia sobre o tamaño do mercado das empresas de Artes Escénicas e unha valoración da súa influencia polo contorno. Así mesmo, proporciónase a fonte e/ou o método de recollida da información correspondente. A análise da información anterior axudarache a realizar unha estimación da dimensión do mercado das empresas que se dedican ás Artes Escénicas.

A continuación, establécense unhas pautas que che poden servir de axuda á hora de estimar o mercado das Artes Escénicas na túa área de influencia, e coñecer a que parte deste mercado podes dirixirte. Así, propoñémosche que intentes indagar a saturación que teñen os teus posibles competidores en relación co conxunto de actividades ou servizos que ti queres ofrecer. Para iso recoméndase que sigas estes pasos:

O primeiro que deberías facer é coñecer os teus competidores: Identifica o número de empresas de Artes Escénicas que ofrecen os mesmos servizos ou actividades que a túa empresa na túa área de influencia;

Pescuda sobre cal é o volume de facturación destas empresas, para o que podes acudir ao rexistro Mercantil. Debes saber tamén que a Rede Galega de Teatros e Auditorios conta cunha lista dos cachés (ver glosario) de todas as compañías susceptibles de traballar neste circuito;



Investiga que actividades realizan os teus competidores (espectáculos para adultos, para nenos, espectáculos de rúa, de sala, etc.) para coñecer a parte do mercado que podes explotar;

Sería conveniente que lograses entrevistarte cos técnicos dos concellos e institucións da zona na que pensarías situar a túa empresa, para calcular os clientes aos que poderías ofrecer os teus servizos, así como para que establecer contactos;

Nestas entrevistas tamén podes pescudar cal é o orzamento destinado a Artes Escénicas, que tipo de proxectos estanse aprobando en relación coas actividades que vas ofrecer, e cales son os requisitos esixidos para concursar;

Así mesmo, a través dos departamentos de cultura e deporte podes saber cantas actividades de Artes Escénicas e que tipo se realizan no teu núcleo de poboación;

Podes facerte pasar por un cliente dunha empresa de Artes Escénicas e observar como funcionan estas empresas, que servizos ofrecen e cales son os seus prezos;

Por último, sería de grande axuda que conseguises entrevistarte con directivos de empresas privadas de zonas similares á túa, e obter información sobre cales son as actividades máis demandadas por institucións e organismos e sobre o número total de destinatarios finais por cada actividade ou servizo.

Tamén debes ter en conta que a actividade deste tipo de empresas pode estar condicionada a factores de estacionalidade, sobre todo se as túas actividades céntranse en espectáculos de rúa, dado que é no verán cando se levan a cabo máis actividades e festivais deste tipo. Tamén é importante saber nos anos nos que ten lugar o Xacobeo que é cando se celebra un maior número de actividades nas que pode tomar parte unha empresa deste tipo.



Con toda a información que obteñas poderás calcular cal pode ser o tamaño do mercado das empresas de Artes Escénicas dentro da túa área de influencia.

A partir dos resultados obtidos, poderás construír varios escenarios, (pesimista-normal-optimista), e contrastalos co volume de vendas que necesitas para cubrir os gastos que esixe a posta en marcha da túa empresa.

Na Guía de Recursos, que pertence a esta mesma colección e está dispoñible en formato web (<http://guias.bicgalicia.es>), proporciónase unha breve explicación dos métodos de análise de mercado máis utilizados polos emprendedores.

### **5.1.3 Tipos e características dos clientes**

*A que tipos de clientes podó dirixirme?*

*Que características presentan?*

*Cales son os aspectos máis valorados pola clientela?*

Á hora de crear unha empresa é importante coñecer o tipo de clientes e que variables son as que valoran máis estes á hora de demandar un servizo dunha empresa de Artes Escénicas.

Os principais clientes dunha empresa de Artes Escénicas son aqueles dedicados a satisfacer a demanda de actividades culturais, que son:

- A Administración pública, sobre todo os concellos e a Administración autonómica, en concreto os departamentos de cultura e deporte.

Aínda que o proceso habitual de contratación que realiza a Administración adoita ser a través de concurso público, as actividades artísticas gozan dun réxime especial de adxudicación directa por medio do que se denominan contratos artísticos. Isto fai que o labor comercial e o establecemento e coidado dos contactos sexa de grande importancia neste ámbito.



40

Aínda así, é posible que nalgúns casos se celebren concursos públicos para realizar actividades que poida ofertar a túa empresa. Na convocatoria destes concursos especificáanse uns determinados requisitos que deben cumprir as empresas que participen, así como os criterios de valoración das candidaturas (experiencia en traballos previos similares, equipamento, medios persoais, etc.). Ademais, debes considerar que para concursar é preciso elaborar un proxecto que suporá un gasto inicial que, no caso de que non gañes o concurso, non poderás recuperar.

- Empresas privadas, dentro das que se incluírían as salas de espectáculos de circuito independente, produtoras audiovisuais (que segundo a información ofrecida polas empresas entrevistadas resultan ser un cliente cada vez máis importante), os cafés-teatro e bares, etc.
- Fundacións que programan actividades culturais.

No cadro seguinte móstrase unha distribución porcentual do volume de vendas dunha empresa de Artes Escénicas en relación aos seus clientes.

#### Cadro 6: Perfil do cliente dunha empresa de Artes Escénicas, Galicia, 2006 (%)

Tipo de cliente	% Ventas
Administracións públicas	80,83%
Outras entidades privadas	14,17%
Fundacións	3,33%
Particulares	1,67%

Fonte: Elaboración propia a partir de datos obtidos en entrevistas a empresas

Como se observa, os clientes con máis peso para as empresas deste tipo son as Administracións públicas, que supoñen máis dun 80% do seu volume de vendas.

A continuación, ofrécese un cadro no que se observa como se distribúen estes clientes dentro das Administracións Públicas.

#### Cadro 7: Ámbito xeográfico de procedencia dos clientes, Galicia, 2006 (%)

Ámbito xeográfico	% de clientes por ámbito xeográfico
Local/comarcal	43,00%
Provincial	5,00%
Autonómico	48,67%
Estatatal	2,50%
Internacional	0,83%

Fonte: Elaboración propia a partir de datos obtidos en entrevistas a empresas

Segundo datos obtidos das empresas consultadas, a Administración Autonómica e a de ámbito local resultan os clientes máis habituais das empresas de Artes Escénicas.

No que respecta aos destinatarios finais, o público que acode ás representacións e espectáculos ofrecidos por estas empresas é moi heteroxéneo, xa que dependendo da súa temática e tratamento, varían de modo substancial.



A continuación aparece representado un cuadro no que se valoran distintas variables, segundo a importancia que teñan para o cliente inicial á hora de tomar a decisión de demandar ou adquirir un servizo ou produto nunha empresa deste tipo.

**Cadro 8: Valoración do servizo por parte do cliente , Galicia, 2006**

Variable	Variable Valoración (de 1: pouco valorado a 5: moi valorado)
<b>Prestixio da empresa</b>	4,85
<b>Prestixio dos artistas</b>	4,65
<b>Calidade dos servizos</b>	4,5
<b>Variedade</b>	3,65
<b>Prezo</b>	3,25
<b>Presentación do proxecto</b>	2,75
<b>Coñecemento do espectáculo</b>	2,55
<b>Duración do espectáculo</b>	2,1
<b>Medios de pagamento</b>	1,6

*Fonte: Elaboración propia a partir de datos obtidos en entrevistas a empresas*



Os factores máis valorados polos clientes das empresas de Artes Escénicas son o prestixio da empresa e dos artistas que a integran e a calidade dos servizos prestados.

Tamén se valora a variedade dos servizos así como o prezo, aínda que en menor medida.

En función destes datos e valoracións podes identificar con claridade os teus posibles clientes e orientar a túa actividade empresarial.

## 5.2 Análise Competitiva

A lectura deste capítulo permitirache coñecer:

- > **A**S FORZAS BÁSICAS QUE DETERMINAN O GRAO DE COMPETENCIA DENTRO E FÓRA DA ACTIVIDADE.
- > **C**OMO SON AS EMPRESAS, A SÚA ESTRUTURA XURÍDICA E LABORAL, ASÍ COMO A SÚA DIMENSIÓN.
- > **A**S PRINCIPAIS BARREIRAS DE ENTRADA E SAÍDA QUE EXISTEN NA ACTIVIDADE.
- > **O**S PRODUTOS ALTERNATIVOS OU SUBSTITUTOS QUE COMPITEN COAS EMPRESAS DE ARTES ESCÉNICAS.
- > **O** PODER DE NEGOCIACIÓN DOS CLIENTES E OS PROVEDORES.

A lectura deste capítulo permitirache obter as conclusións que se sinalan no seguinte cadro:

FORZAS COMPETITIVAS	INTENSIDADE
<b>INTENSIDADE DA COMPETENCIA</b>	<p><b>Compañías de teatro e danza: Alta</b> Elevado número de compañías profesionais para o tamaño do mercado existente.</p> <p><b>Circo: Baixa</b> Escasa competencia directa debido ao reducido número de empresas de circo.</p>
<b>AMEAZA DE NOVOS COMPETIDORES</b>	<p><b>Barreiras de entrada:</b></p> <p><b>Compañías de teatro: Media</b> Baixo investimento inicial. Facilidade para atopar un local apropiado. Dificultade para acceder a subvencións e aos circuítos.</p> <p><b>Compañías de danza e circo: Media-Alta</b> Dificultade para atopar o local axeitado. Alugamentos altos. Dificultade para acceder a subvencións e aos circuítos.</p> <p><b>Barreiras de saída: Media</b> Baixos custos de despido de persoal Pagamento de préstamos e devolución de subvencións</p>



FORZAS COMPETITIVAS	INTENSIDADE
PRESIÓN DE PRODUTOS SUBSTITUTOS	<b>Media</b> Existe competencia por parte de asociacións de afeccionados, aínda que non operan ao mesmo nivel das compañías.
PODER DE NEGOCIACIÓN DOS PROVEDORES	<b>Media</b> Características do servizo ofrecido dependentes directamente do provedor. Existencia dun elevado número de profesionais independentes - técnicos de iluminación, de son, etc. - no mercado.
PODER DE NEGOCIACIÓN DOS CLIENTES	<b>Sector privado: Medio-Alta</b> Posibilidade de negociar prezos, medios e prazos de pagamento.  <b>Administracións Públicas: Alta</b> Orzamentos fixados polo cliente. Prazos e medios de pagamento establecidos polos clientes.



### 5.2.1 Análise das empresas competidoras

*Cantas empresas hai e onde están situadas?*

*Resulta atractiva a actividade do teatro, danza e circo para decidirse a crear unha empresa destas características?*

*Que personalidade xurídica debe adoptar a miña empresa?*

*Que cifras de facturación e emprego estanse conseguindo?*

*Cales son as instalacións axeitadas para a práctica da miña actividade?*

### 5.2.1.1 Número de empresas e distribución territorial

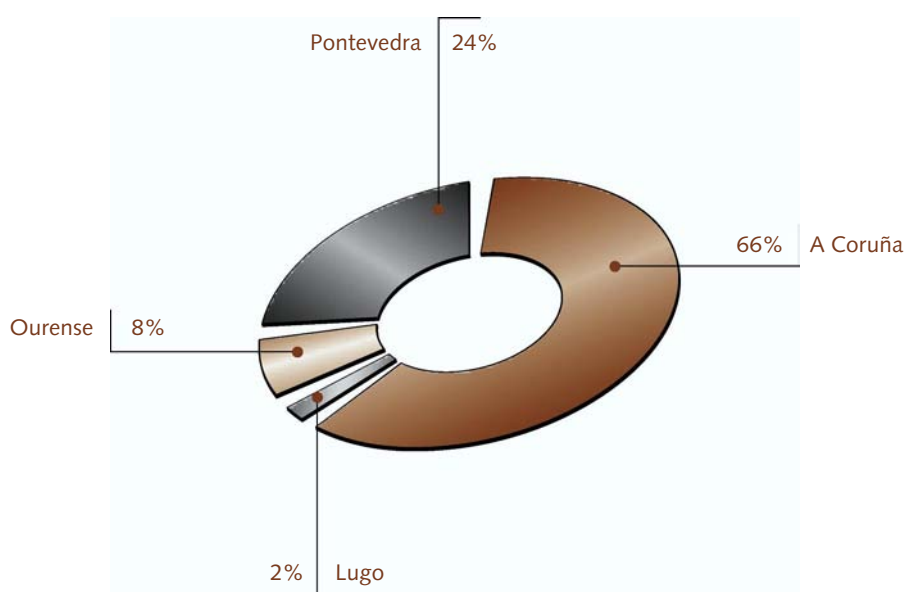
*Cantas empresas de Artes Escénicas  
hai en Galicia?*

*Como están distribuídas?*

Para coñecer o número de empresas de teatro, danza e circo presentes en Galicia utilizáronse os datos procedentes da “Guía de Teatro, Música e Danza de Galicia 2005” elaborada polo Instituto Galego das Artes Escénicas e Musicais (IGAEM).

En Galicia existen un total de 83 compañías de teatro, coa seguinte distribución xeográfica:

**Cadro 9: Distribución xeográfica das compañías de teatro, Galicia, 2005 (%)**

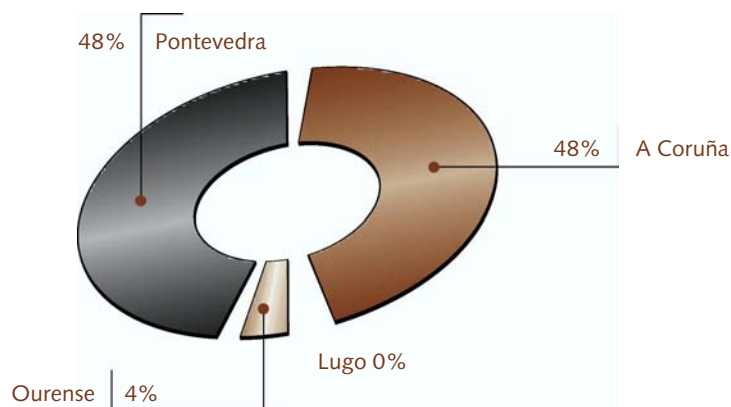


Fonte: IGAEM. Guía de Teatro, Música e Danza de Galicia 2005

No gráfico pódese observar que existe unha maior concentración de compañías de teatro na provincia da Coruña, sendo en Lugo onde o número de empresas deste tipo é menor.

Con respecto á danza, na Guía de Teatro, música e danza de Galicia 2005 recóllense 23 compañías de danza non folclórica distribuídas xeograficamente do seguinte modo:

## Cadro 10: Distribución xeográfica das compañías de danza, Galicia, 2005 (%)



Fonte: IGAEM. Rede Galega de Teatros e Auditorios

Como se pode apreciar, nas provincias de Ourense e Lugo non existe constituída ningunha compañía de danza profesional. A maior presenza deste tipo de organizacións concéntrase na Coruña e Pontevedra, agrupando estas dúas provincias o 96% do total.



46

Porén, outro dato de referencia a ter en conta é o número de compañías que figuran na rede de teatros do IGAEM e que ascende a 11. Isto é debido a que non todas as compañías galegas de danza participan neste circuío.

Respecto ao circo, cómpre destacar que esta é unha actividade marcada por unha forte demanda nos meses de verán, o que provoca un incremento de empresarios individuais que realizan circo na temporada estival. En Galicia existe unha empresa de circo, situada en Santiago de Compostela, que opera durante todo o ano.

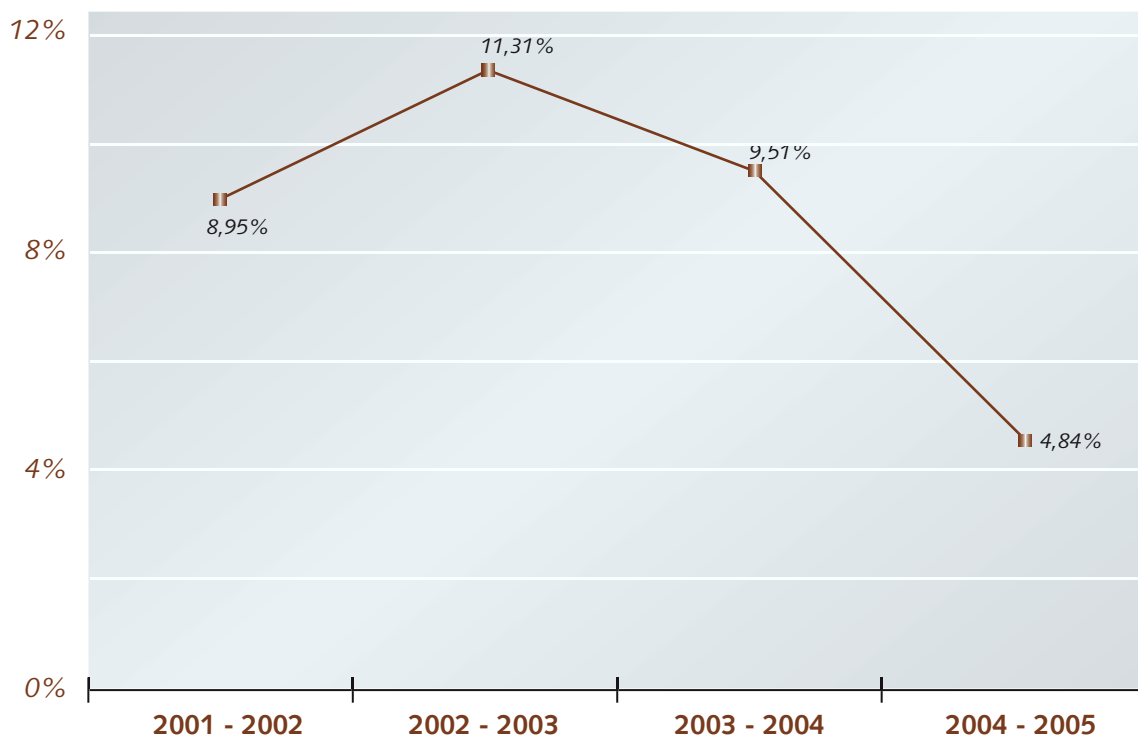
### 5.2.1.2 Evolución na creación de empresas

Un dos síntomas do dinamismo dun mercado é a aparición de novas empresas.

O seguinte gráfico reflicte a creación durante os últimos cinco anos de empresas inscritas no epígrafe 923 do CNAE "Outras actividades artísticas e de espectáculos", que inclúe actividades artísticas e de espectáculos.



**Cadro 11: Evolución na creación de empresas do sector das Artes Escénicas en Galicia, 2001-2005 (%)**



Fonte: INE, DIRCE



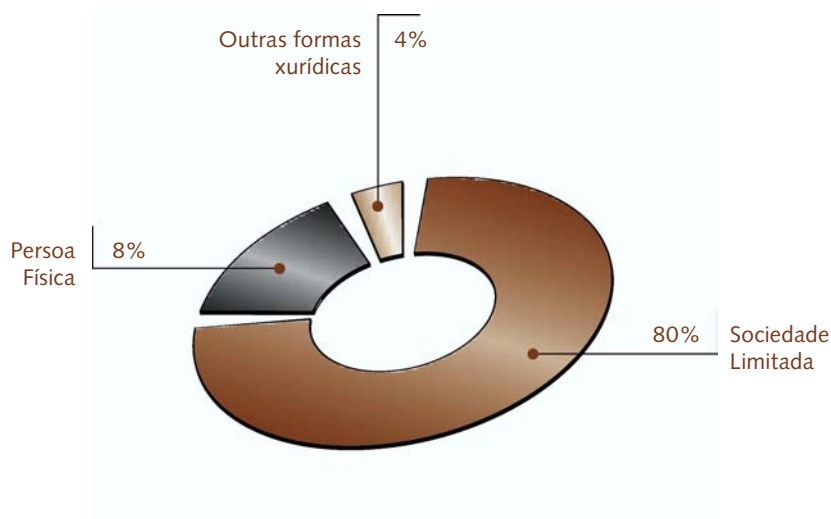
47

No gráfico pódese observar un incremento importante do número de empresas no ano 2003, o que se explica pola celebración en Galicia do Ano Xacobeo. Ademais, observando a tendencia xeral dos últimos anos, pódese apreciar que desde o ano 2001 ata o 2005 produciuse un crecemento continuo do número de empresas do sector das Artes Escénicas do 38,97%.

### 5.2.1.3 Condición xurídica

Para coñecer a condición xurídica das empresas que operan no sector das Artes Escénicas, consultáronse os datos recollidos en Camerdata para o código IAE 965 "Espectáculos (agás cinema e deportes)", que reflicten os seguintes resultados:

## Cadro 12: Distribución das empresas de Artes Escénicas segundo condición xurídica, Galicia, Febreiro 2006 (%)



Fonte: Camerdata (Elaboración propia)

Como se observa no gráfico, a forma xurídica máis utilizada entre as compañías de teatro e as de danza é a de Sociedade Limitada, representando unha porcentaxe do 80% do total das empresas. A única empresa de circo que hai en Galicia tamén adopta a forma de Sociedade Limitada.



48

Se elixes a condición de Sociedade Limitada como forma de constitución do teu negocio, debes saber que presenta a vantaxe de que os socios só responden das débedas da empresa ata o límite do achegamento que realizaran á mesma. No caso de que adoptes a forma xurídica de Autónomo, a personalidade xurídica da empresa será a mesma que a do titular, polo que terás que responder de todas as obrigas que contraia a empresa. Neste caso non necesitas un proceso previo de constitución, senón que os trámites iníciáanse unha vez comezada a actividade.

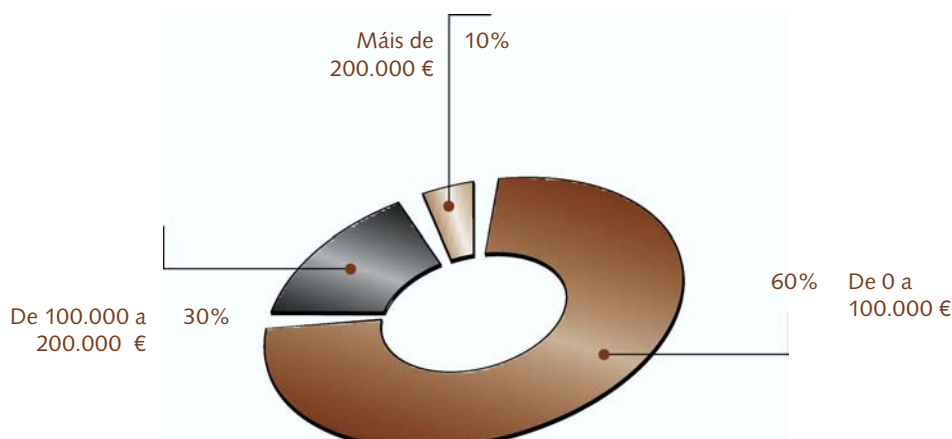
Podes atopar máis información sobre os trámites necesarios para a constitución da túa empresa, as formas xurídicas que podes adoptar e as obrigas que terás como empresario nas MEMOFichas editadas por BIC Galicia ([www.bicgalicia.es](http://www.bicgalicia.es)).

### 5.2.1.4 Volume de facturación

O volume de facturación que poden chegar a alcanzar as empresas de Artes Escénicas dependerá de factores como a actividade que desenvolva (teatro, danza ou circo), da dimensión da empresa, do número de traballadores que teña, os tipos de actuación e o tipo de clientes aos que de dirixan.

Segundo a información recollida nas entrevistas realizadas a empresas do sector e no directorio empresarial Ardán, a facturación das compañías de teatro en Galicia oscila entre os 50.000€ e 300.000€ anuais. Por outro lado, as compañías de danza e a empresa de circo situaríanse entre os 150.000€ e os 300.000€.

**Cadro 13: Distribución das empresas de Artes Escénicas segundo volume de facturación, Galicia, 2004 (%)**



Fonte: Ardán (Elaboración propia)

Do total de empresas de Artes Escénicas existentes en Galicia, podes observar que o 90% destas comprenden volumes de facturación de ata 200.000€, distribuíndose unicamente o 10% das empresas no tramo superior de facturación.



### 5.2.1.5 Emprego

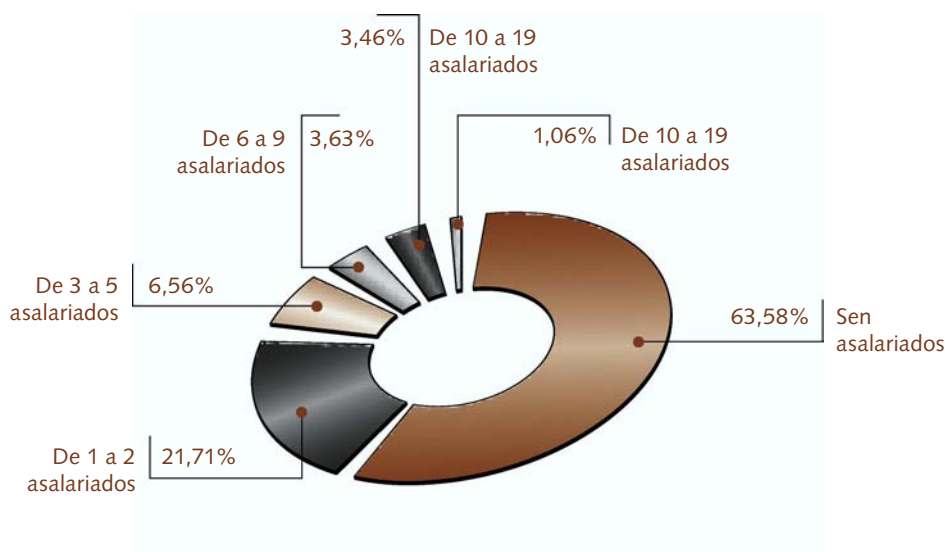
Segundo unha estimación realizada mediante datos do Directorio Central de Empresas do INE, o volume de emprego xerado en Galicia polas empresas inscritas no CNAE 923: "Outras actividades artísticas e de espectáculos" é de 2961 persoas. Neste dato están incluídas, 1.241 empresas tanto de Artes Escénicas, como empresas que se dedican á xestión de salas de espectáculos, á xestión de feiras e parques de atraccións, empresas produtoras, orquestras e grupos musicais. No ámbito concreto das artes escénicas e segundo a Asociación de Actores, Directores e Técnicos de Escena de Galicia, existen 261 asociados.

O número de persoas que compoñen o cadro organizativo da empresa está intimamente relacionado co volume de facturación e cos anos de permanencia no mercado. Deste modo, as empresas recentes tenden a presentar un menor número de traballadores, concentrando diversas

responsabilidades e funcións sobre un mesmo empregado. Conforme a empresa vaise asentando no mercado, esta tende a incrementar o volume de facturación, o número de espectáculos representados e o ámbito xeográfico de actuación.

A continuación, analízase a estrutura das empresas galegas do sector segundo o número de asalariados:

**Cadro 14: Distribución de empresas de Artes Escénicas segundo o número de asalariados, Galicia, 2005 (%)**



Fonte: INE. DIRCE (Elaboración propia)



Unha grande porcentaxe das empresas de Artes Escénicas en Galicia -o 63,58%- non conta con asalariados ao seu cargo, o que se explica porque a maior parte destas empresas adoitan contratar os seus traballadores puntualmente en base aos espectáculos que teñan concertados. Ademais, esta porcentaxe reflicte tamén a aqueles profesionais do sector (actores, bailaríns, etc.) que están dados de alta como autónomos e que traballan prestando os seus servizos a diferentes empresas de espectáculos cando estas os demandan.

As empresas con 1 ou 2 asalariados en cadro de persoal -o 21,71%- operan do mesmo modo que as que non teñen asalariados, é dicir, aumentan o seu cadro de persoal en función da carga de traballo, pero estas ademais contan cun persoal fixo contratado para realizar tarefas administrativas.

O resto das empresas conta con 3 ou máis asalariados, posto que posúen contratados no cadro de persoal, ademais do persoal administrativo, a actores ou bailaríns segundo se trate dunha compañía de teatro ou de danza, respectivamente.

### 5.2.1.6 Instalacións

A localización xeográfica das empresas de Artes Escénicas non é un aspecto significativo no desenvolvemento da actividade, posto que a elección da situación responde fundamentalmente a cuestións económicas e persoais.

Debido ao tipo de servizos que ofertan estas empresas, estes raramente se desenvolven dentro das instalacións da entidade, exceptuando a aquelas empresas que ofertan formación no seu propio establecemento como complemento á súa actividade principal, ou ben as que teñen unha sala de espectáculos propia.

Para o comezo da súa actividade, as compañías de teatro han de contar cun establecemento de aproximadamente 90 m<sup>2</sup>; porén, as compañías de danza e as de circo necesitan locais moito máis amplos, sen divisións nin columnas na zona de ensaio, de entre 300 e 400 m<sup>2</sup>; ademais hase de contar cunha altura mínima de 3 m<sup>2</sup> para poder ensaiar no caso das compañías de danza e respecto ás empresas de circo, o desexable sería contar cunha nave industrial para poder realizar o ensaio dos números acrobáticos e aéreos.

Os medios cos que contan as empresas de Artes Escénicas difiren segundo o tipo de actividade que realicen, pero todas as entidades consultadas coinciden en contar nas súas instalacións cunha zona de ensaio, unha oficina e un almacén.

A totalidade das empresas de Artes Escénicas dispoñen de medios informáticos, atrezzo (ver glosario) e maquillaxe. Tamén é habitual a presenza de escenario–fixo e/ou móbil-, espellos, elementos de transporte, máquina de fume e vestiario, aínda que estes medios non son imprescindibles para o desenvolvemento da actividade.

Debe sinalarse que tanto a empresa de circo como as compañías de danza necesitan unha serie de instalacións e utensilios específicos para poder realizar as súas actividades. A empresa de circo fará uso dalgúns elementos auxiliares tales como: monociclos, zancos, trapecios, etc.

As compañías de danza han de contar cun sistema de amortecemento dos impactos formado por unha cámara de aire e un revestimento de linóleo (ver glosario)- . Han de instalar tamén barras laterais para a correcta realización dos exercicios de danza e, como se sinalou anteriormente, vestiarios e duchas se teñen como actividade complementaria a ensinanza.



## **5.2.2 Análise dos competidores potenciais**

### *Que barreiras de entrada e saída existen na actividade?*

As barreiras de entrada e saída, afectan ao nivel de competencia dun mercado porque, segundo a súa intensidade, aumentan ou diminúen o seu atractivo. Para ver o efecto das barreiras sobre o mercado, vaise pór un exemplo: se as barreiras de entrada son baixas, haberá moitos emprendedores dispostos a iniciarse na actividade.

No sector das Artes Escénicas, as barreiras de entrada difiren segundo a actividade que se realice - teatro, danza ou circo -.

Para as compañías de teatro as barreiras de entrada presentan unha intensidade media xa que o investimento inicial non é demasiado elevado, ademais, debido ao tamaño e as características do local, tampouco existen dificultades importantes para atopar un axeitado. Porén en moitos casos a creación dunha compañía depende do acceso a axudas públicas. Tamén resulta complicado acceder aos circuitos onde as compañías obteñen a maior parte das actuacións e que en moitas ocasións responde a criterios administrativos ou de contactos.



52

As compañías de danza e a de circo, ao contrario que as de teatro, encóntranse cunhas barreiras de entrada de intensidade media-alta debido ás características que require o local –descritas xa no apartado anterior-, posto que lles resulta difícil atopar un axeitado para realizar a súa actividade, e ademais o seu prezo adoita ser moi elevado, polo que se recomenda a opción do alugamento do local. As compañías de danza ademais, encontran os mesmos problemas que as de teatro no que se refire á obtención de axudas públicas e acceso aos circuitos.

As barreiras de saída para as empresas de Artes Escénicas presentan unha intensidade media. A contratación eventual implica que non haberá excesivos custos de despido de persoal. No caso de ter solicitado préstamos existirá o problema da cancelación. Se existen subvencións outorgadas, estas deberán ser devoltas no caso de que a empresa peche antes do período fixado na propia convocatoria das subvencións.

### **5.2.3 Produtos substitutos**

*Que alternativas existen ás empresas de Artes Escénicas?*

*Que vantaxes e inconvenientes ten a lectura fronte a elas?*

A identificación de produtos substitutos supón a busca doutros produtos que poidan cumprir a mesma función e, por tanto, satisfacer as mesmas necesidades que o servizo que ofrecen as empresas de Artes Escénicas. Os substitutos inflúen sobre a competencia, xa que se teñen un prezo máis baixo e /ou atractivo maior que o servizo xerado polas empresas da actividade, parte da demanda desprazarase cara a el.

Os servizos ofrecidos polas empresas de Artes Escénicas están orientados a satisfacer a demanda de actividades culturais e de lecer da poboación. Desde esta perspectiva, na actualidade obsérvase que existen outros produtos e servizos tales como o cine e a televisión, que responden a este obxectivo e, por tanto, deben ser considerados como os principais servizos substitutos dos ofrecidos por este tipo de empresas.

A pesar de que as actividades realizadas polas empresas de Artes Escénicas gozan dunha menor audiencia que o cine e a televisión, estas presentan como principal vantaxe a maior proximidade ao seu público, xa que achegan unha carga cultural moi superior á dos seus substitutos.

No ámbito específico das Artes Escénicas e segundo a información obtida nas entrevistas realizadas, tanto para a empresa de circo como para un 75% das compañías de teatro, as entidades detectadas como principais prestadoras de servizos substitutos son as asociacións non profesionais, xa que o prezo que solicitan por actuación evidentemente atópase por debaixo do fixado polas compañías profesionais, e isto supón un grande atractivo para os clientes.

Por outro lado, as compañías de teatro e a de circo, coinciden en presentar como vantaxes fronte ás entidades que ofrecen posibles servizos substitutos a profesionalidade que achegan e a orixinalidade das actuacións. As empresas de teatro ademais, achegan como valor engadido o prestixio da propia compañía e/ou dos actores e actrices.

As compañías de danza encontran os seus principais produtos substitutos nas escolas de danza que crean espectáculos cos propios alumnos. Neste caso os bailaríns non son profesionais (non posúen a carreira de danza) polo que a calidade do espectáculo que poden ofrecer adoita ser inferior á das compañías profesionais.



## **5.2.4 Provedores e o seu poder de negociación**

*Cales son as características principais dos provedores?*

*Que aspectos debo valorar para elixir un provedor?*

*Cales son os prazos de pagamento aos provedores no mercado?*

*Cal é a capacidade dos provedores para exercer presión sobre a miña empresa?*

Os provedores poden exercer o seu poder de negociación sobre as empresas participantes na actividade ameazando con elevar os prezos ou reducindo a calidade dos produtos ou servizos, coa conseguinte repercusión na rendibilidade da actividade ou na calidade que ofrecerás aos teus clientes.

Os provedores das empresas de Artes Escénicas divídense fundamentalmente en dúas categorías: provedores de materiais e provedores de servizos propios.



54

Os provedores de materiais son considerados polos empresarios de menor importancia, xa que non son fundamentais para a prestación do servizo. Subministran equipamento técnico, material de oficina e outros materiais que poidan necesitar puntualmente, e o seu colectivo é tan numeroso que non presentan, a priori, un poder de negociación destacable.

Os provedores de servizos propios, pola contra, son unha parte fundamental das empresas do sector das Artes Escénicas, posto que estas solicitan os servizos deste tipo de profesionais no desenvolvemento cotiá da actividade empresarial. Trátase de profesionais independentes tales como: técnicos de son, técnicos de iluminación, escenógrafos, rexedores, e maquilladores.

Na elección destes provedores, o máis habitual é recorrer a aqueles cos que se traballaron anteriormente ou dos cales se coñece o seu traballo. Así mesmo, tamén se seguen recomendacións doutros profesionais do sector e, en último caso, procédese á súa localización a través de Internet.

Unha vez elixido o provedor co que se vai traballar, realízase o contacto por vía telefónica ou por medio do Fax.



En xeral, o poder de negociación destes provedores nesta actividade considérase medio, posto que aínda que existen moitos profesionais independentes no mercado, a confianza e o coñecemento da profesionalidade do traballo son factores moi valorados polas empresas de Artes Escénicas, o que as leva a querer traballar sempre cos mesmos provedores.

A elección dun provedor está condicionada por unha serie de factores, entre os que destacan os seguintes:

**Cadro 15: Factores máis valorados nun provedor , Galicia, 2006**

Factores a valorar	Variable Valoración (de 1: pouco valorado a 5: moi valorado)
Calidade dos servizos	5,00
Profesionalidade	4,90
Experiencia	4,60
Confianza	4,66
Adaptación	4,60
Prezo	4,58
Prazos de entrega	4,25
Orixinalidade	3,50
Amplitude de servizos	3,33



*Fonte: elaboración propia a partir de entrevistas realizadas a empresas do sector*

Obsérvase que os factores máis valorados nun provedor son os referidos á súa capacidade de desenvolvemento do servizo e os menos relevantes son a orixinalidade (normalmente xa a contribución a compañía) e a amplitude de servizos, posto que os servizos que se adoitan prestar son moi concretos.

Os pagos a provedores realízanse fundamentalmente mediante cheques e transferencias, nun prazo medio de 30 días.

No Anexo 8.2 o emprendedor pode consultar diferentes fontes ou directorios para a localización de provedores.

### **5.2.5 Poder de negociación dos clientes**

*Cal é a capacidade dos clientes para exercer presión sobre a miña empresa?*

Os clientes poden exercer presión sobre as empresas que actúan no mercado, facendo que estas baixen os prezos, que ofrezan servizos máis amplos e condicións de pagamento máis axeitadas.

Para analizar o poder de negociación dos clientes no sector das Artes Escénicas, cómpre diferenciar a demanda procedente do sector privado da do público.

No caso dos clientes do sector privado, o poder de negociación por parte destes é medio – alto; isto é debido a que o prezo establecido polas compañías non está pechado e é susceptible de ser negociado entre as dúas partes. O prezo fixado dependerá entón, sobre todo, do tamaño do cliente -os máis pequenos normalmente poderán obter un prezo máis baixo-, do tipo de espectáculo e do número de persoas que participen. Os medios e prazos de pagamento tamén poden ser negociados.

O sector público goza dun poder de negociación alto sobre as empresas de Artes Escénicas; estas, para poder acceder ao circuíto da “Rede Galega de Teatros e Auditorios de Galicia”, han de establecer un prezo fixo por actuación –caché- que non poderá ser negociado ata a súa revisión anual por ningunha das partes. As entidades públicas terán ademais poder para negociar os medios e os prazos de pagamento, posto que son as que máis orzamento destinan a actividades culturais e por iso son as que representan a maior porcentaxe da facturación das empresas de Artes Escénicas.

Os medios de cobro máis habituais son as transferencias e os cheques, xeralmente aprazados a 180 días no caso das Administracións públicas, ou mesmo a períodos superiores cando o cliente é un organismo público local. Se o cliente é unha entidade privada, o pagamento tende a ser inmediato, aínda que nalgúns casos pode aprazarse ata 45 días.



## 5.3 Situación actual e previsións para o futuro

A lectura deste capítulo permitirache coñecer:

- > **O**S PRINCIPAIS OBSTÁCULOS AO DESENVOLVEMENTO DO MERCADO.
- > **A**S OPORTUNIDADES QUE SE PRESENTAN PARA POTENCIAR O MERCADO.
- > **A**S CAPACIDADES E RECURSOS QUE CONSTITÚEN AS PRINCIPAIS VANTAXES COMPETITIVAS DAS EMPRESAS DE ARTES ESCÉNICAS.
- > **O**S ASPECTOS INTERNOS DAS EMPRESAS QUE LIMITAN, REDUCEN OU FREAN O DESENVOLVEMENTO DAS SÚAS CAPACIDADES.

A Análise DAFO é unha ferramenta analítica que che permite coñecer o contorno do mercado actual e previsións futuras da evolución dun negocio. A través da DAFO obtemos unha visión interna e externa da nosa actividade respecto ao mercado no que imos operar. Ademais facilita a toma de decisións futuras de carácter estratéxico.



57

Baséase en catro puntos fundamentais: no nivel externo á empresa, é dicir, o contorno socioeconómico no que opera, analízanse as posibilidades futuras da empresa (Oportunidades) e hándicaps actuais e futuros (Ameazas).

Por outro lado, no nivel interno da empresa existen vantaxes competitivas (Fortalezas) e carencias esenciais (Debilidades).

Se pensaches en crear unha empresa de teatro, danza ou circo debes ter presente o seguinte cadro co fin de aumentar ou manter os puntos fortes, permanecer atento ás oportunidades de negocio que se che ofrecen e eliminar ou mellorar os puntos febles para afrontar as ameazas que o mercado che presente.



AMEAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; descoñecemento xeral da cultura teatral, circense e da arte da danza</li><li>&gt; Reducido tamaño do mercado para estas actividades en Galicia</li><li>&gt; Progresiva saturación do mercado (teatro)</li><li>&gt; Competencia por parte de asociacións que non se dedican profesionalmente á actividade</li><li>&gt; Falta de infraestruturas axeitadas para o desenvolvemento da actividade (danza e circo)</li><li>&gt; Ausencia de estudos superiores de danza en Galicia</li><li>&gt; Escaseza de empresas produtoras e distribuidoras de espectáculos teatrais e de danza</li><li>&gt; Estacionalidade da demanda (circo) concentrada no período estival</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Incremento do volume de renda</li><li>&gt; Crecemento da demanda de actividades culturais</li><li>&gt; Subvencións destinadas a actividades culturais</li><li>&gt; Maior sensibilidade cara á cultura por parte das entidades públicas</li></ul>
PUNTOS FORTES	PUNTOS FEBLES
<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Estructuras flexibles</li><li>&gt; Presentación de espectáculos “orixinais”</li><li>&gt; Instrumentos de transmisión dunha identidade cultural propia (danza e teatro)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Escasa formación en creación e xestión de empresas</li><li>&gt; Escaso poder de negociación cos principais clientes</li><li>&gt; Falta de liquidez. Os cobros efectúanse con moita posterioridade aos servizos prestados.</li></ul>

A principal ameaza á que se afrontan as empresas de artes escénicas é a falta de hábito de consumo de teatro, danza e circo por parte da poboación. Isto pode deberse á transmisión dunha información mal enfocada que non chega á poboación, ou á falta de efectividade das promocións culturais realizadas, que non conseguen captar o interese dos diferentes públicos.

O aspecto anterior provoca que o tamaño do mercado para as actividades de teatro danza e circo sexa moi reducido en Galicia. Este factor, xunto co constante incremento do número de compañías leva a saturación do mercado das artes escénicas na nosa Comunidade.

Con respecto ao intrusismo no sector por parte das asociacións de afeccionados, hai que aclarar que aínda que é relevante, estas non están competindo ao mesmo nivel que as compañías profesionais, posto que a súa finalidade non é a mesma. As asociacións dedican parte do seu tempo libre e da súa renda a realizar unha actividade que lles satisfaga; en cambio, o propósito dunha empresa é realizar unha actividade que lle permita obter ingresos e beneficios, e a calidade, orixinalidade e profesionalidade que ofrecen as compañías opera a distinto nivel que nunha asociación, posto que a súa dedicación á actividade é total. De todos modos, o intrusismo percíbese sobre todo a causa de que moitos dos clientes optan por contratar a asociacións de afeccionados porque o prezo que establecen por actuación é máis atractivo que o fixado polas compañías.

As empresas de danza e á de circo resúltalles moi difícil atopar un local adecuado para realizar a súa actividade, posto que ha de contar cunhas dimensións e unhas características especiais (como xa se comentou anteriormente no apartado 5.2.1.6 "Instalacións") para poder realizar os seus ensaios axeitadamente.

É moi importante destacar como ameaza que en Galicia non se imparte o ciclo superior de danza, o que para este tipo de empresas constitúe unha seria dificultade ao recrutar o seu persoal, posto que as persoas que queiran dedicarse profesionalmente ao mundo da danza deberán terminar os seus estudos fóra da comunidade galega, e é probable que acaben por desenvolver a súa carreira tamén fóra de Galicia.

En canto á produción e distribución de espectáculos de teatro, danza e circo, en Galicia existen moi poucos recursos, o que dificulta a promoción e comercialización dos espectáculos das compañías e esixe que estas asuman os labores de produción e distribución o que leva, en certos casos, a unha falta de profesionalidade no desenvolvemento das mesmas.

A empresa de circo encóntrase ademais, cunha forte demanda estacional, posto que das actividades que realizan, as máis demandadas realízanse ao aire libre durante a época estival. Unha maneira de soportar esta carencia de demanda durante o resto do ano é dedicarse complementariamente á docencia, como tamén efectúan numerosas compañías de teatro e de danza como complemento da súa actividade principal.

Dentro das oportunidades destaca o incremento da renda da poboación. Isto leva a posibilidade de destinar unha maior parte desta a alternativas de lecer que acheguen algo máis que o simple entretemento.



Un segundo factor importante é que na actualidade estase percibindo un aumento na demanda de actividades culturais, polo que quizás sexa o momento de ampliar o mercado realizando unha promoción activa e segmentada cara aos distintos públicos para fomentar este tipo de actividades.

Outra oportunidade significativa é o achegamento orzado que proporciona o IGAEM ás entidades públicas e privadas para a promoción da contratación de actividades de artes escénicas, posto que contribúe á apertura do mercado.

Por último, cómpre destacar unha maior sensibilidade cara á cultura por parte das entidades públicas. Isto xera expectativas de futuro esperanzadoras para as empresas do sector das Artes Escénicas.

No referente ás fortalezas, a máis destacable das empresas de Artes Escénicas é a flexibilidade das súas estruturas. A empresa ten a capacidade de variar a súa organización en función da situación e do volume das actividades que deba prestar en cada momento.

Outra fortaleza a destacar é a realización de espectáculos “orixinais”, é dicir, ter a capacidade de ademais de interpretar, poder crear as propias representacións, xerando así un “selo propio” que permita ás compañías diferenciarse entre si dentro do panorama artístico.

Na actualidade, o teatro e a danza converteuse en valiosos instrumentos de transmisión da cultura galega. Esta difusión da cultura propia está, ademais, abríndolle portas ás compañías galegas cara ao mercado portugués pola similitude entre ambas culturas.



En canto ás debilidades que presentan as empresas de artes escénicas, en primeiro lugar cómpre destacar a escasa formación en materia de creación e xestión de empresas, posto que aínda que o emprendedor posúe un amplo coñecemento sobre as actividades que vai prestar a empresa, ten escasas nocións de xestión empresarial e comercial. Ante a carencia de coñecementos relacionados con marketing, creación e xestión de empresas é recomendable asumir un proceso formativo previo para posicionarse nun punto máis favorable á hora de iniciar esta experiencia empresarial.

O escaso poder de negociación fronte aos principais clientes –as entidades públicas- é outro dos puntos febles que presentan as empresas do sector das Artes Escénicas. As administracións públicas, cando realizan a programación das actividades culturais que desexan ofrecer, asignan uns orzamentos fixos a cada tipo de acción, aos que as compañías de artes escénicas teranse que axustar se desexan ser contratadas.

Por último, e a colación co que se acaba de explicar, outra debilidade é a falta de liquidez que teñen as empresas de artes escénicas, debido a que ademais do escaso poder de negociación que teñen ante os seus principais clientes -administracións públicas- para fixar un prezo por actuación, estes efectúan os seus pagamentos con posterioridade á prestación dos servizos polas compañías, o que representa un importante problema de financiamento para as mesmas.

## **6. Áreas da empresa**









## 6.

# Áreas da empresa

## 6.1 Marketing

A lectura deste capítulo permitirache coñecer:

- > **O**s PRODUTOS E SERVIZOS XERALMENTE OFERTADOS.
- > **A** POLÍTICA DE PREZOS MÁIS HABITUAL NO MERCADO.
- > **A**s CANLES UTILIZADAS PARA A COLOCACIÓN DO PRODUTO NO MERCADO.
- > **A**s PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA FORZA DE VENDAS.
- > **A**s PRINCIPAIS ACCIÓNS DE PROMOCIÓN UTILIZADAS POLA EMPRESA.



63

A lectura deste capítulo permitirache tirar as seguintes conclusións:

- Os servizos que ofrecen as empresas de Artes Escénicas son moi variados.
- A localización física da empresa non é determinante para a evolución do negocio agás as desigualdades que se producen en materia de subvencións entre as distintas provincias
- O prezo dos servizos se fíxase en función dos custos que estes leven.
- O sistema de promoción máis común e efectivo á hora de dar a coñecer os servizos da túa empresa é o “boca a boca”.

## **6.1.1 Produto**

### *Que produtos ou servizos lles podo ofrecer aos meus clientes?*

Os servizos que ofrecen as empresas de Artes Escénicas varían segundo a especialización da empresa en teatro, danza ou circo.

Pódese establecer unha clasificación das actividades desenvolvidas por este tipo de empresas, en función de diversas variables. Desta maneira, nun intento de categorización de todas estas actividades, distínguense as seguintes:

Teatro:

As actividades realizadas por unha compañía de teatro, pódense clasificar en función de diferentes criterios:

Segundo o público a quen van dirixidas:

- Teatro para adultos
- Teatro infantil



64

Segundo estea interpretado directamente por actores e actrices ou a través da manipulación de marionetas ou monicreques:

- Teatro de actor
- Teatro de marionetas

Segundo o espazo no que se leve a cabo:

- Teatro de sala
- Teatro de rúa

Segundo a temática e o tratamento que se fai dela:

- Drama
- Comedia
- Traxicomedia
- Ópera
- Teatro clásico
- Teatro contemporáneo

Danza:

Así mesmo, pódese facer unha clasificación das actividades que realiza unha compañía de danza en función aos seguintes criterios:

Segundo o estilo:

- Danza clásica
- Danza moderna
- Danza contemporánea
- Danza folclórica (popular)

Segundo o público ao que van dirixidas:

- Danza para adultos
- Danza infantil

Segundo o lugar onde se realicen:

- Espectáculos de sala
- Espectáculos de rúa

Ademais destas actividades, todas as compañías consultadas para a realización deste estudo contaban cunha escola de danza na que impartían tanto cursos regulares como esporádicos.



Circo:

Existe unha grande variedade de artes circenses polo que se pode facer unha primeira clasificación seguindo este criterio que diferenciaría entre actividades de malabarismo, clown ou pallaso, aéreos, acrobacias (ver glosario), funambulismo, escapismo, contorsionismo, monociclo, etc.

Tamén se pode clasificar segundo o número de persoas que participen:

- Espectáculos individuais
- Espectáculos colectivos
- Macro espectáculos

E finalmente, en relación ao lugar onde se desenvolva a actividade:

- Espectáculos de rúa
- Espectáculos de carpa
- Espectáculos de sala

Ao igual que as compañías de danza, as empresas de circo ofrecen formación en diferentes técnicas e artes circenses, o cal pode ser de grande utilidade para manter uns ingresos estables.

Maxia:

Determinar os servizos que vas ofrecer pode resultar unha decisión importante, xa que en función da súa calidade e variedade poderás diferenciarte dos teus competidores.

### **6.1.2 Prezo**

*Que aspectos debo ter en conta para establecer un prezo?*

*Cales son os prezos medios na actividade?*

*Como fixo o prezo dos meus produtos?*



66

Aínda que existe liberdade á hora de fixar os prezos dos servizos prestados polas empresas de Artes Escénicas, debes saber que o prezo medio márcalo o mercado ou a túa competencia. A partir deste, tes que decidir se o teu vai estar por riba ou por baixo. En calquera caso, o prezo debe permitirte absorber os custos de explotación e obter beneficio. Ademais, neste sector é práctica habitual que os socios acheguen fondos para o financiamento da produción polo que o prezo deberá tamén permitir a recuperación de tales cantidades.

Existen varios aspectos a considerar para fixar o prezo do servizo, que poden variar dependendo da túa elección. Non obstante, a raíz das entrevistas realizadas, nas empresas de Artes Escénicas destaca o prezo adoita calcularse aplicando unha marxe á cantidade que resulta de sumar os custos dunha actuación máis a parte proporcional da contribución inicial dos socios. Esta marxe sitúase arredor do 10%

Os prezos fixados para os servizos ofrecidos polas compañías de teatro, danza e circo varían substancialmente dunha compañía a outra.

Tamén hai que ter en conta algúns aspectos á hora de fixar o prezo dun servizo, como poden ser:

- O tipo de servizo
- As necesidades de persoal
- Tipo de cliente, distinguindo fundamentalmente entre o sector público e o privado.
- A cobertura ou non, por parte do cliente, das necesidades técnicas que leva a prestación do servizo.

Tomando como fonte principal os cachés presentados polas compañías de teatro e de danza á “Rede Galega de Teatros e Auditorios”, os prezos medios por representación deste tipo de empresas son os seguintes:

- Representación teatral: 3.175 €
- Representación de danza: 5.000 €

No cadro que aparece a continuación móstranse os prezos medios dos servizos ofrecidos por unha empresa dedicada ao circo.



#### **Cadro 16: Prezos medios por tipo de servizo prestado por unha empresa de circo (euros)**

SERVIZO	PREZO
Espectáculo individual	650 €
Espectáculo colectivo	3.000 €
Macro espectáculo	60.000 €

*Fonte: Elaboración propia a partir de datos obtidos en entrevistas a empresas*

Como se pode observar, os prezos dos servizos ofrecidos por unha empresa deste tipo oscilan en función da magnitude do espectáculo, sobre todo en relación ao número de artistas participantes, así como dos medios técnicos que se requiran.

Debes ter en conta que estes prezos son orientadores e que deberías consultar os do teu contorno.

### **6.1.3 Distribución/Forza de vendas**

*De que alternativas dispoño para colocar o produto no mercado?*

*Como se realiza a venda do produto?*

Durante os primeiros meses o emprendedor deberá dedicar gran parte do seu tempo a visitar o seu mercado obxectivo, co fin de conseguir clientes e establecer acordos. Tamén pode optar pola contratación dunha persoa que se encargue deste labor comercial pero isto non é habitual no sector. Se ben, resulta conveniente deixar en mans dun representante ou distribuidor de espectáculos este labor comercial.

Neste sector, os contactos son moi importantes, o que fai que as visitas comerciais sexan de grande utilidade á hora de establecer acordos e fidelizar ao cliente potencial.

### **6.1.4 Promoción**



68

*Como podo dar a coñecer a miña empresa?*

O sistema de promoción máis común e máis efectivo á hora de dar a coñecer os teus servizos é o “boca a boca”. Isto significa que debes resaltar o trato co cliente e coidar a calidade dos servizos que ofertes. Un traballo ben feito supón un cliente satisfeito, ao cal probablemente terás fidelizado e que poderá actuar como prescriptor, o que che suporá novos clientes.

A continuación presentámosche unha táboa que destaca os elementos de comunicación máis utilizados por este tipo de empresas:

**Cadro 17: Utilización dos elementos de comunicación polas empresas de Artes Escénicas (%)**

ELEMENTOS UTILIZADOS	% DE EMPRESAS
Dossiers	100,00%
Carteis	100,00%
Reportaxes en prensa	100,00%
Reportaxes en televisión	100,00%
Entrevistas na radio	100,00%
Papel impreso co logotipo da empresa	100,00%
Asistencia a feiras e festivais	83,33%
Visitas comerciais	83,33%
Cartas ou mailings	83,33%
Páxina web	66,66%
Rótulo exterior	33,33%
Anuncios en internet	16,66%

Fonte: elaboración propia a partir de datos obtidos en entrevistas a empresas



Como se pode observar no cadro anterior, os elementos de comunicación máis utilizados por todas as empresas consultadas son os dossiers (ver glosario), os carteis, as reportaxes e entrevistas en prensa, televisión e radio, así como o papel impreso co logotipo da empresa. Unha porcentaxe tamén considerable destas empresas utilizan a páxina web para darse a coñecer.

Ademais destes, móstranse a continuación outros medios de promoción, moi frecuentes nas empresas de Artes Escénicas.

### Cadro 18: Utilización de ferramentas de promoción polas empresas de Artes Escénicas (%)

ELEMENTOS UTILIZADOS	% DE EMPRESAS
Descontos por volume	67%
Paquete de espectáculos	33,33%
Descontos directos	16,66%

*Elaboración propia a partir de datos obtenidos en entrevistas a empresas*

O elemento de promoción máis utilizado por este tipo de empresas son os descontos por volume de contratación. Isto resulta beneficioso xa que, a pesar de supoñer un desconto no prezo unitario de cada representación, conséguese unha continuidade na actividade da empresa.

Outra ferramenta de promoción habitual son os paquetes de espectáculos, que consisten en ofrecer un conxunto de espectáculos diferentes a un prezo inferior ao que resultaría da suma dos prezos de cada un deles, o cal asegura a contratación simultánea de máis dun espectáculo.





## 6.2 Análise económica-financeira

A lectura deste apartado permitirache coñecer:

- > **O**S INVESTIMENTOS NECESARIOS PARA O INICIO DA TÚA ACTIVIDADE.
- > **A**S PARTIDAS DE GASTOS MÁIS IMPORTANTES PARA O DESENVOLVEMENTO DA TÚA ACTIVIDADE.
- > **A** ESTRUTURA DA CONTA DE RESULTADOS.
- > **A**S FONTES DE FINANCIAMENTO MÁIS UTILIZADAS POR ESTE TIPO DE EMPRESAS.

A lectura deste capítulo permitirache obter as seguintes conclusións:

- Do total dos investimentos iniciais a partida máis importante é o acondicionamento do local.
- Segundo os datos obtidos nas enquisas, os gastos variables representan o 80% do volume de facturación nas empresas de teatro e o 75% no caso das compañías de danza.
- A rendibilidade das compañías de danza e teatro está actualmente moi condicionada pola obtención de subvencións.



## 6.2.1 Investimentos

*Que desembolsos teño que facer para iniciar a actividade?*

Este apartado recolle os elementos do patrimonio destinados a servir de forma duradeira na actividade da empresa. O seguinte cadro recolle as partidas máis importantes para iniciar esta actividade. O cálculo estimativo está baseado nunha empresa das características descritas no apartado 2 Descrición da Actividade e Perfil da Empresa-tipo da presente Guía.

Os investimentos iniciais para ambos tipos de empresa indícanse nos seguintes cadros:

**Cadro 19: Investimento estimado compañía de teatro (euros)**

PARTIDA	IMPORTE
Acondicionamento do local	8.000
Mobiliario	2.000
Equipos para proceso de información	1.200
Gastos de constitución	3.000
<b>Total</b>	<b>14.200</b>



*Fontes: Elaboración propia a partir de datos de entrevistas; Ardán*

**Cadro 20: Investimento estimado compañía de danza (euros)**

PARTIDA	IMPORTE
Acondicionamento do local	50.000
Mobiliario	2.000
Equipos para proceso de información	1.200
Gastos de constitución	3.000
<b>Total</b>	<b>56.200</b>

*Fontes: Elaboración propia a partir de datos de entrevistas; Ardán*

O investimento necesario para o acondicionamento do local está calculado para unha superficie de 90m<sup>2</sup> no caso da compañía de teatro e de 350m<sup>2</sup> no caso da compañía de danza. En calquera dos casos o custo do investimento podería variar considerablemente respecto á estimación que aquí se recolle. Enténdese que neste caso o local está en réxime de alugamento, contemplando o custo no apartado de custos fixos, no caso contrario o investimento da compra debería incluírse neste apartado.

A compañía de danza necesita un maior investimento debido ás características específicas do local pois require maiores dimensións e acondicionamento especial do chan. Ademais, ao prestar estas empresas servizos de formación han de contar a maiores con outras instalacións como duchas, vestiarios, etc.

Na partida de mobiliario recóllese a adquisición de mobiliario para a oficina, e outros elementos necesarios para comezar a actividade.

O investimento en equipos para o proceso de información inclúe o custo dun ordenador e unha impresora.

En gastos de constitución e primeiro establecemento inclúese o importe necesario para a tramitación que faga efectiva a creación da empresa (notaría, rexistro e outros).

### **6.2.2 Gastos**



#### *Cales son os gastos anuais medios da actividade?*

Neste apartado ímonos referir aos desembolsos necesarios aos que deberás facer fronte para o exercicio da actividade. Neste sector a produción dun espectáculo ten unha duración mínima de tres meses aproximadamente, durante os cales non obterás ingresos por vendas. Por iso, é conveniente que realices un exercicio de previsión sobre o número de meses que durará a produción do teu espectáculo e, en consecuencia, contes con fontes de financiamento suficientes para afrontar o desfase económico temporal entre ingresos e gastos. Debe sinalarse que neste sector é habitual que os emprendedores acheguen recursos propios para a produción do espectáculo que logo recuperarán ao cobro do caché tal e como se indica no apartado 6.1.2 Prezo.

Neste tipo de actividade pódense diferenciar tres tipos de gastos, os gastos fixos que se manteñen máis ou menos constantes, os gastos de produción do espectáculo e os gastos variables que dependen do número de representacións que se realicen.

Segundo os datos obtidos das entrevistas, os gastos variables para as compañías de teatro representan o 80% do volume de facturación mentres que para as compañías de danza, a porcentaxe é do 75%. Os gastos variables que se indican neste apartado foron determinados en función de entrevistas realizadas e da cifra de ingresos do apartado 6.2.3

Os principais gastos variables da actividade tanto nas compañías de teatro como nas de danza veñen dados pola contratación de actores, bailaríns, músicos e técnicos aos que se lles realiza unha contratación por actuación ou por bolos, ademais das dietas dos mesmos e os gastos de distribución e publicidade dos espectáculos. Tamén se considera gasto variable o alugamento do medio de transporte no caso de que non se encontre en réxime de propiedade.

**Cadro 21: Gastos variables anuais estimados nas compañías de teatro (euros)**

CONCEPTO	IMPORTE
Soldos e salarios	60.400
Dietas	26.000
Distribución e publicidade	9.000
Outros gastos	8.600
<b>Total</b>	<b>104.000</b>

Fonte: Elaboración propia a partir de datos de entrevistas, ARDAN



**Cadro 22: Gastos variables anuais estimados nas compañías de danza (euros)**

CONCEPTO	IMPORTE
Soldos e salarios	75.800
Dietas	15.800
Distribución e publicidade	7.700
Outros gastos	5.700
<b>Total</b>	<b>105.000</b>

Fonte: Elaboración propia a partir de datos de entrevistas, ARDAN

Debe sinalarse que no caso de ter un axente ou representante a comisión, este importe considerase tamén un gasto variable.

O seguinte cadro mostra os gastos que se consideran fixos. A efectos da análise, consideraranse dous tipos de gastos fixos: os gastos fixos xerais independentes das producións que se realicen e os gastos fixos de produción que teñen lugar durante o tempo de preparación dunha obra. A continuación móstranse dous cadros con ambos tipos de gastos:

**Cadro 23: Gastos fixos anuais estimados dunha compañía de teatro (euros)**

CONCEPTO	IMPORTE
Alugamentos	4200
Subministracións*	1200
Gastos financeiros**	426
Comunicacións	720
Amortizacións	2.060
<b>Total</b>	<b>8.606</b>

\*Inclúe auga e luz

\*\*Inclúe: teléfono, Fax e Internet

\*\*\*O emprendedor financia ao 50% do investimento cun préstamo de 7.100 euros ao 6%

Fonte: Elaboración propia a partir de datos de entrevistas, ARDAN

**Cadro 24: Gastos fixos de produción estimados dun espectáculo teatral (euros)**



75

CONCEPTO	IMPORTE
Gastos de persoal (soldo + SS)	33.662
Outros gastos de produción	16.840
Promoción e publicidade	3.434
Dereitos de autor	695
Dietas e outras indemnizacións	1.061
Gastos xerais de mantemento e xestión	1.361
Outros gastos	1.847
<b>Total</b>	<b>58.900</b>

Fonte: Elaboración propia a partir de entrevistas, ARDAN

### Cadro 25: Gastos fixos anuais estimados dunha compañía de danza (euros)

CONCEPTO	IMPORTE
Alugamentos	6.000
Subministracións*	1.500
Comunicacións**	780
Gastos financeiros***	1686
Amortizacións	7.100
<b>Total</b>	<b>17.066</b>

\*Inclúe auga e luz

\*\*Inclúe: teléfono, Fax e Internet

\*\*\*O emprendedor financia ao 50% do investimento cun préstamo de 28.100 euros ao 6%

Fonte: Elaboración propia a partir de datos de entrevistas, ARDAN

### Cadro 26: Gastos fixos de produción estimados dun espectáculo de danza (euros)

CONCEPTO	IMPORTE
Gastos de persoal (soldo + SS)	20.344
Outros gastos de produción	16.626
Promoción e publicidade	2.281
Dereitos de autor	3.017
Dietas e outras indemnizacións	1.906
Gastos xerais de mantemento e xestión	1.376
Outros gastos	97
<b>Total</b>	<b>45.647</b>

Fonte: Elaboración propia a partir de entrevistas, ARDAN

Estes datos obtivéronse de entrevistas a profesionais do sector, debes consideralos como orientadores, pois estarán en consonancia coa formulación que fagas do teu negocio así como do tipo de espectáculos que realices.

A partida de gastos de persoal nas compañías de teatro inclúe o salario bruto de ambos emprendedores (1.500 euros) e a contratación de catro actores (1400 euros brutos mensuais) durante tres meses que se considera o tempo mínimo necesario para producir un espectáculo.



Ademais esta partida recolle a cota da seguridade social a pagar pola empresa. Nas compañías de danza inclúense o salario bruto dos emprendedores (1.170 euros) e de seis bailaríns contratados (900 euros) durante dous meses máis os gastos de Seguridade Social a pagar pola empresa. Os soldos e salarios correspondentes ás actuacións xa se consideraron nos gastos variables posto que se contratan só para a actuación.

Nestas empresas, a partida de subministracións engloba o gasto en auga e en electricidade, e a de comunicacións, o importe corresponde ao teléfono e ao Fax.

A partida de publicidade recolle os gastos de deseño e impresión de carteis e dossiers.

Os gastos financeiros inclúen os intereses anuais dun préstamo ao tipo de xuro do 6%, que financia a metade dos investimentos iniciais.

A partida de amortización inclúe o gasto anual por depreciación do inmovilizado, utilizando o método de amortización lineal e a porcentaxe máxima segundo as táboas fiscais. Inclúense as porcentaxes e os anos de amortización máximos para as empresas de Artes Escénicas.

#### Cadro 27: Táboa de amortización

CONCEPTO	COEFICIENTE LINEAL MÁXIMO (%)	PERÍODO MÁXIMO (ANOS)
Acondicionamento do local	12%	8
Mobiliario	10%	10
Equipos para proceso de información	25%	4
Gastos de constitución	20%	5



Fonte: Axencia tributaria

### 6.2.3 Previsión de ingresos

#### *Como podo realizar unha previsión de vendas?*

Nestas empresas, os ingresos anuais virían determinados polo caché do espectáculo e polo número de representacións que se realicen do mesmo ao longo do ano.

Resulta moi difícil ofrecer información sobre o prezo de cada espectáculo porque están en función de cada obra e dos acordos que se poidan establecer entre a compañía e os clientes.

Por outra parte, o volume de traballo variará en función da capacidade dos emprendedores por encontrar novos clientes e conseguir a contratación de actuacións.

Segundo datos obtidos a través das entrevistas, unha compañía de teatro realiza unha media de 41 representacións ao ano mentres que unha compañía de danza pode realizar unha media de 28 espectáculos. A estimación de vendas anuais sería:

Teatro

*41 representacións X 3.175 euros = 130.175 euros.*

Danza

*28 representacións X 5.000 euros = 140.000 euros*

As empresas de artes escénicas ven incrementados os seus ingresos polas subvencións que reciben á produción e distribución de espectáculos por parte do IGAEM e doutros organismos. Neste caso considerouse unha subvención á produción media de 44.000 euros para a compañía de teatro e de 30.000 para a de danza.



78

Por tanto, incluíndo os ingresos por subvencións a facturación da compañía de teatro tipo sería de 174.175 euros e a de danza 170.000 euros.

#### **6.2.4 Estructura da conta de resultados**

##### *Como determino o beneficio da actividade?*

Para as empresas de teatro, tendo en conta o nivel de gasto indicado no epígrafe anterior e unha marxe media sobre vendas do 20%, o volume de vendas mínimo que a actividade debe alcanzar para non incorrer en perdas é de 337.530 euros ou o que é o mesmo un mínimo de 107 actuacións a un prezo medio de 3.175 euros.



### Cadro 28: Determinación do punto morto (euros)

CONCEPTO	IMPORTE
<b>Ingresos</b>	337.530,00
<b>Ingresos por espectáculos</b>	337.530,00
<b>Gastos variables</b>	270.024,00
<b>Ingresos - Gasto variable</b>	67.506
<b>Gastos fixos</b>	67.506
<b>Resultado bruto explotación</b>	0,00

Para as empresas de danza, tendo en conta o nivel de gasto indicado no epígrafe anterior e unha marxe media sobre vendas do 25%, o volume de vendas mínimo que a actividade debe alcanzar para non incorrer en perdas é de 250.852 euros ou o que é o mesmo 51 actuacións a un prezo medio de 5.000 euros. A empresa tipo de danza así coma a de teatro consegue obter beneficios debido a que compensa parte dos seus ingresos coa obtención de subvencións.

### Cadro 29 : Determinación do punto morto (euros)

CONCEPTO	IMPORTE
<b>Ingresos</b>	250.852,00
<b>Ingresos por espectáculos</b>	250.852,00
<b>Gastos variables</b>	188.139,00
<b>Ingresos - Gasto variable</b>	62.713
<b>Gastos fixos</b>	62.713
<b>Resultado bruto explotación</b>	0,00



A capacidade de xerar ingresos depende moito da capacidade que teñas para conseguir contratos, etc. No caso das compañías de danza poderían complementarse os ingresos con actividades de ensinanza. Tendo en conta isto debes analizar as posibilidades de obter un volume de facturación que che permita facer rendible o teu negocio.

A continuación, figura unha sinxela conta de resultados que rexistra os ingresos e os gastos da actividade estimados nos apartados anteriores.

**Cadro 30: Conta de resultados estimada dunha compañía de teatro (euros)**

CONCEPTO	IMPORTE
<b>INGRESOS</b>	<b>174.175</b>
Ingresos por espectáculos	130.175
Ingresos por subvencións	44.000
<b>TOTAL GASTOS VARIABLES</b>	<b>104.000</b>
<b>INGRESOS - GASTOS VARIABLES</b>	<b>70.175</b>
<b>TOTAL GASTOS FIXOS</b>	<b>8.606</b>
Alugamentos	4200
Subministracións	1200
Gastos financeiros	426
Comunicacións	720
Amortizacións	2.060
<b>GASTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>58.900</b>
Gastos de persoal (soldo + SS)	33.662
Outros gastos de produción	16.840
Promoción e publicidade	3.434
Dereitos de autor	695
Dietas e outras indemnizacións	1.061
Gastos xerais de mantemento e xestión	1.361
Outros gastos	1.847
<b>RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>2.669</b>
% sobre o volume de vendas	2%



Fonte: Elaboración propia a partir de datos obtidos en entrevistas a empresas e ARDÁN (2004)

**Cadro 31: Conta de resultados estimada dunha compañía de danza (euros)**

CONCEPTO	IMPORTE
<b>INGRESOS</b>	<b>170.000</b>
Ingresos por espectáculos	140.000
Ingresos por subvencións	30.000
<b>TOTAL GASTOS VARIABLES</b>	<b>105.000</b>
<b>INGRESOS - GASTOS VARIABLES</b>	<b>65.000</b>
<b>TOTAL GASTOS FIXOS</b>	<b>17.066</b>
Alugamentos	6.000
Subministracións	1.500
Gastos financeiros	1.686
Comunicacións	780
Amortizacións	7.100
<b>GASTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>45.647</b>
Gastos de persoal (soldo + SS)	20.344
Outros gastos de produción	16.626
Promoción e publicidade	2.281
Dereitos de autor	3.017
Dietas e outras indemnizacións	1.906
Gastos xerais de mantemento e xestión	1.376
Outros gastos	97
<b>RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>2.287</b>
<b>% sobre o volume de vendas</b>	<b>1%</b>



Fonte: Elaboración propia a partir de datos obtidos en entrevistas a empresas e ARDÁN (2004)

## **6.2.5 Financiamento**

### *Que alternativas teño para obter o diñeiro que necesito?*

Unha vez determinados os investimentos necesarios para a posta en marcha, a estrutura financeira da empresa ampárase, inicialmente, nas cantidades achegadas polo propietario. No caso de que non fosen suficientes, recorrerase ao financiamento alleo ata completar as necesidades.

Existen diversos produtos para o financiamento da actividade. En principio, pódese distinguir entre os bancarios (produtos ofertados polos bancos, como son os descontos, préstamos, pólizas de crédito, etc.) e os non bancarios (reúnen características especiais, como o crédito que outorgan os provedores á empresa a través dos pagamentos aprazados, o renting, o leasing, o factoring, etc.). É imprescindible que coñezas as súas características e a forma na que actúan para identificar o produto financeiro que máis che convén en cada situación.

Neste suposto, considerouse que os fondos propios e alleos repártense ao 50%. O préstamo concédese coas seguintes condicións: a un tipo de xuro do 6% e cun prazo de amortización de 7 anos. Nas compañías de teatro calculouse que a cantidade que se lle solicitou á entidade financeira é de 7.100 euros, e nas de danza 28.100 euros. Loxicamente, no caso de que se levara a cabo outra presentación, o importe podería variar de maneira significativa.



Debes ter en conta que na medida na que poidas negociar cos teus provedores un pagamento aprazado no tempo, este importe axudarache a financiar a túa empresa, sobre todo ao iniciar a actividade, xa que é unha situación na que necesitas dispoñer de todos cantos recursos poidas.

Nas empresas de Artes Escénicas, o período medio de cobro é de 180 días, coa excepción dalgunhas entidades locais que poden demorar o prazo de pagamento por un período superior aos seis meses, e o período medio de pagamento é de 30 días.

Á hora de solicitar financiamento para iniciar a túa actividade empresarial, debes estudar as fontes de financiamento existentes, entre as que hai que destacar as seguintes:

- Organismos públicos:
  - ICO (Instituto de Crédito Oficial).
  - IGAPE (Instituto Galego de Promoción Económica).
  - Consellerías

- Sociedades de Capital-Risco:
  - Sociedades vinculadas á Universidade (como Unirisco Galicia).
  - Sociedades coparticipadas por capital público e privado (como Xesgalicia).
  - Sociedades participadas por capital privado:
    - GesCaixa Galicia
    - Vigo Activo S.A.
    - Ascri.
  
- Sociedades de Garantía Recíproca:
  - Afigal.
  - Sogarpo.
  
- Business Angel:
  - Business Angels Network Galicia
  - UNIBAN

Podes obter máis información sobre as distintas fontes de financiamento do que dispós no capítulo 7 da Guía de Recursos editada por BIC Galicia e dispoñible en formato electrónico en <http://guias.bicgalicia.es>.

Por último, debes recordar que, se tes acceso a algunha subvención esta non se percibe no momento da solicitude senón que, o normal, é que se demore no tempo. Por iso, debes prever ese desfase temporal entre o pagamento dos investimentos e o cobro da subvención, durante o cal é probable que teñas que facer fronte a intereses derivados dun posible crédito bancario.



## 6.3 Recursos Humanos

A lectura do presente capítulo permitirache coñecer:

- > **O** PERFIL PROFESIONAL REQUIRIDO PARA DESENVOLVER A ACTIVIDADE
- > **A** ESTRUCTURA ORGANIZATIVA E OS SERVIZOS EXTERIORES MÁIS HABITUAIS
- > **O** CONVENIO COLECTIVO APLICABLE Á ACTIVIDADE QUE CONSTITÚE A NORMA BASE PARA A REGULACIÓN DA RELACIÓN EMPRESA - TRABALLADOR (SALARIO, XORNADA, VACACIÓNS, ETC.)

A lectura deste capítulo permitirache sacar as seguintes conclusións:



84

- **Non é necesario posuír unha titulación específica para crear unha empresa de Artes Escénicas pero é recomendable contar con certa formación e sobre todo con experiencia neste tipo de actividades.**
- **O empresario posúe experiencia previa no sector pero carece de coñecementos sobre dirección e xestión empresarial.**
- **A túa estrutura organizativa dependerá do tipo de actividades que desenvolvas.**
- **Os servizos de son, iluminación, escenografía, maquillaxe e vestiario, ademais dos de asesoría legal, fiscal e financeira e prevención de riscos laborais son contratados externamente.**

### **6.3.1 Perfil profesional**

*Que calidades debe ter o responsable da actividade?*

*Cal debe ser o perfil profesional dos meus empregados?*

En primeiro lugar debe sinalarse que non é necesario ter unha titulación específica para crear unha empresa de Artes Escénicas, aínda que é recomendable ter certa formación e experiencia no sector. Así mesmo, á hora de crear unha empresa, tamén resulta de axuda ter coñecementos sobre xestión empresarial.

O perfil máis habitual dun emprendedor que decida crear unha empresa de Artes Escénicas, independentemente de que se dedique ao teatro, a danza ou o circo é o de unha persoa con experiencia no sector. Así, a maior parte dos emprendedores neste campo xa posúen experiencia en actividades deste tipo, ben sexa por ter formado parte de asociacións ou grupos afeccionados, ou ben por ter traballado para outras empresas.

En xeral, apréciase unha carencia en formación e experiencia na área da dirección e a xestión empresarial neste tipo de emprendedores.

A formación ou experiencia con que debe contar o persoal que contratará unha empresa deste tipo, debe adaptarse ás necesidades específicas do tipo de servizo a prestar.

Desta maneira, no caso das compañías de teatro, o perfil dos actores e actrices que se seleccionarán para levar a cabo un servizo, dependerá da temática da representación ou espectáculo e do seu tratamento. En función destas variables elixirase ao persoal que máis se adapte ao papel para o que se lle contrate, tendo en conta, entre outras cosas, a súa experiencia e traballos anteriores. En moitas ocasións realízanse castings ou procesos de selección nos que se elixirán os actores e actrices que máis se adapten aos perfís requiridos.

Nas compañías de danza ocorre algo similar, posto que os perfís dos bailaríns e bailarinas dependerán do tipo de espectáculo. Así, no caso da danza clásica, resulta de grande importancia a formación que posúan nesta área. En xeral, os aspectos máis valorados á hora de seleccionar o persoal dunha compañía de danza son a expresividade e a forma física, sendo moi habitual a realización dun casting para poder apreciar as aptitudes dos artistas.

No caso das empresas de circo, ocorre algo moi similar. Debido á grande variedade de artes e técnicas circenses, o perfil do persoal que se contratará dependerá das necesidades do espectáculo que se vaia a levar a cabo, sendo necesario o dominio das técnicas que se vaian utilizar. Ao igual que nas empresas anteriores, a selección do persoal realízase tras a observación da súa técnica e o coñecemento dos seus traballos previos.



Nos cadros que se mostran a continuación obsérvanse os aspectos máis valorados polas compañías de teatro, circo e danza á hora de seleccionar os seus traballadores.

**Cadro 32: Aspectos a valorar na selección do persoal nunha compañía de teatro, Galicia, 2006**

VARIABLES	VARIABLE VALORACIÓN (de 1: pouco valorado a 5: moi valorado)
Traballo en equipo	5
Coñecemento de traballos previos	4,33
Disponibilidade	4,33
Adaptación	4
Formación	3,16
Experiencia	3

Fonte: Elaboración propia a partir de datos obtidos en entrevistas a empresas

As compañías de teatro valoran fundamentalmente as aptitudes para o traballo en equipo, o ter visto traballos previos do actor ou actriz e a dispoñibilidade para a preparación e prestación do servizo na selección do seu persoal.



**Cadro 33: Aspectos a valorar na selección do persoal nunha compañía de danza, Galicia, 2006**

VARIABLES	VARIABLE VALORACIÓN (de 1: pouco valorado a 5: moi valorado)
Experiencia	5
Coñecemento de traballos previos	5
Adaptación	5
Disponibilidade	5
Traballo en equipo	5
Trato co público	4
Formación	3,5

Fonte: Elaboración propia a partir de datos obtidos en entrevistas a empresas



Á hora de seleccionar os seus bailaríns e bailarinas, as compañías de danza valoran, sobre todo, a súa experiencia, o coñecemento dos traballos que realizaran previamente, a capacidade de adaptación, a dispoñibilidade e o traballo en equipo.

**Cadro 34: Aspectos a valorar na selección do persoal nunha compañía de circo, Galicia, 2006**

VARIABLES	VARIABLE VALORACIÓN (de 1: pouco valorado a 5: moi valorado)
Experiencia	5
Formación	5
Traballo en equipo	5
Trato co público	5
Dispoñibilidade	4
Adaptación	3

Fonte: Elaboración propia a partir de datos obtidos en entrevistas a empresas

Os aspectos máis valorados por unha compañía de circo á hora de contratar o seu persoal son a experiencia, a formación, as aptitudes para o traballo en equipo e o trato co público.



### **6.3.2 Estrutura organizativa**

*Como debe estar organizada a empresa?*

*Que funcións lle corresponden a cada un?*

Non existe unha única estrutura organizativa posible nas empresas de Artes Escénicas, senón que esta organización varía en función dos servizos que esta preste.

A pesar disto, considérase que a estrutura organizativa dunha empresa tipo como a que se está valorando, componse de:

-Dous emprendedores con experiencia no sector das Artes Escénicas que desempeñarán as funcións de xerencia da empresa, así como a selección do persoal necesario para levar a cabo cada servizo. Aínda que se recomenda a delegación do labor comercial nun profesional ou unha empresa dedicada á distribución de espectáculos, o habitual é que sexan os propios emprendedores os que se encarguen de negociar e realizar as vendas.

-Un administrativo que, nun principio, só estará contratado a media xornada e encargarse da recepción telefónica, a elaboración de proxectos e posta ao día dos dossiers, así como de cuestións relacionadas coa facturación da empresa.

A flexibilidade da estrutura organizativa dunha empresa dedicada ás artes escénicas leva que, a pesar do modelo de empresa tipo que se propón, sería suficiente con que fose titular só un dos emprendedores, quedando o outro promotor como asalariado nos comezos da actividade empresarial.

### **6.3.3 Servizos exteriores**

#### *Que funcións se delegan en empresas externas?*



88

É habitual que as empresas de Artes Escénicas externalicen unha serie de servizos, tales como o son, a iluminación, o deseño de vestiario, maquillaxe, escenografía e deseño gráfico.

Ademais destes, os servizos legais, de asesoría laboral, fiscal e financeira e de prevención de riscos laborais tenden a ser contratados externamente, para emendar o problema da falta de coñecementos técnicos nestas ramas así como para permitir os responsables que dispoñan de máis tempo para dedicar á actividade.

### **6.3.4 Convenios colectivos aplicables**

*Existe algún convenio colectivo específico que regule a actividade en materia laboral?*

Non existe ningún convenio colectivo, nin de nivel estatal ni provincial na Comunidade Autónoma de Galicia, que regule especificamente este tipo de actividades.

Segundo a información extraída das entrevistas realizadas no traballo de campo, os actores e actrices de teatro acóllense ao II Convenio de Actores – CC audiovisuais (2005 – 2007), colectivo estatal regulador das relacións laborais entre os produtores de obras audiovisuais e os actores que prestan os seus servizos nas mesmas. Este convenio aínda está á espera de ser publicado no B.O.E.

Así mesmo, os técnicos do sector acóllense ao Convenio colectivo da industria audiovisual (Técnicos), (2001 – 2003).

Os actores e actrices están suxeitos a un réxime especial de contratación, contemplado no Real Decreto 1535/1985, do 1 de agosto, polo que se regula a relación laboral especial dos artistas en espectáculos públicos.



## 6.4 Recomendacións

A continuación, inclúense unha serie de recomendacións que podes considerar previamente ao inicio da actividade e que teñen que ver coa posta en marcha do establecemento. De todos modos, o emprendedor debe ter en conta que se trata de suxestións, nunca de instrucións que se deben seguir de modo estrito.

- A forma xurídica recomendada para as empresas de Artes Escénicas é a de Sociedade Limitada.
- Dado que a situación física da empresa non é relevante, deberías elixir unha zona onde os alugamentos non fosen moi altos.
- É importante acudir a feiras, festivais e mostras, posto que neles danse cita os profesionais máis importantes e influentes do sector (programadores, produtores, etc.)
- Un modo de combater a ameaza da estacionalidade da demanda é adecuar a oferta de servizos a cada época do ano, concentrando as actuacións ao aire libre na época estival e combinando durante o resto do ano a actividade principal coa ensinanza.
- Ten en conta que o que máis valora o cliente cando decide contratar a empresas de Artes Escénicas é o prestixio da empresa e dos artistas e a calidade dos espectáculos que ofrecen.
- Durante os primeiros meses terás que dedicar grande parte do teu tempo a visitar o teu mercado obxectivo coa finalidade de conseguir clientes e establecer acordos.
- A presentación de proxectos aos clientes potenciais da empresa é unha práctica habitual no proceso de venda, polo que deberás dedicar tempo á elaboración dos mesmos.
- Se vas a constituír unha compañía de danza, intenta establecer lazos con outros profesionais da danza para estudar a posibilidade de compartir o local no que vas desenvolver a actividade, posto que o tipo de establecemento que necesitas, polas súas características e dimensións é difícil de localizar, e o alugamento tende a ser bastante elevado.
- Se non tes coñecementos relacionados con marketing e creación e xestión de empresas, é recomendable que asumas un proceso formativo previo que te posicione nun punto máis favorable para iniciar esta experiencia empresarial. Na Guía de Recursos, editada por Bic Galicia, encontrarás ferramentas que che poden axudar nestas áreas.



- As funcións de produción e distribución dos espectáculos requiren un alto grao de atención e tempo, polo que se recomenda deixar estes labores en mans de profesionais especializados.
- Os prazos de cobro para unha empresa de Artes Escénicas son moi amplos, isto fai necesario contar con alternativas de financiamento para cubrir os períodos que transcorren entre a realización do espectáculo e o cobro do mesma.
- Na actualidade estase dando un auxe da industria audiovisual, polo que se recomenda ter en conta ás produtoras audiovisuais como posibles clientes.
- Coida a calidade e a profesionalidade dos servizos prestados co obxecto de fidelizar os teus clientes, posto que é un dos aspectos máis valorados polos mesmos.





## 7. Varios









## 7.

# Varios

## 7.1. Normas sectoriais de aplicación

A creación dunha empresa de Artes Escénicas está suxeita aos trámites ordinarios de constitución dun negocio que podes consultar na Guía de Recursos, que pertence a esta mesma colección e está dispoñible en formato web (<http://guias.bicgalicia.es>).

Segundo as persoas entrevistadas que desenvolven a súa actividade no campo das Artes Escénicas, esta profesión a penas está regulada, sendo unicamente necesaria unha licenza fiscal para establecer unha empresa deste tipo.

A lexislación básica aplicable que pode estar relacionada coas actividades de teatro, danza e circo é a seguinte:

Lei 23/2006, do 7 de xullo, pola que se modifica o texto refundido da Lei de Propiedade Intelectual, aprobado polo Real Decreto Legislativo 1/1996, do 12 de abril. (BOE, 8/07/2006).

Real Decreto Legislativo 1/1996, do 12 de abril, (BOE 22-4-1996), polo que se aproba o texto refundido da Lei de Propiedade Intelectual, regularizando, aclarando e harmonizando as disposicións legais vixentes sobre a materia.

As empresas de Artes Escénicas, ao igual que calquera outra empresa, están obrigadas a cumprir a lexislación existente en materia de Prevención de Riscos Laborais. Podes consultar a Lei de Prevención de Riscos Laborais e algunhas normas posteriores que a desenvolven, na Guía de Recursos desta mesma colección e dispoñible en formato web (<http://guias.bicgalicia.es>).



## 7.2 Axudas

No presente apartado aparecen recollidas aquelas axudas de carácter específico ás que poden optar os emprendedores que pretendan crear unha empresa de Artes Escénicas. As restantes axudas de tipo xenérico poden ser consultadas na Guía de Recursos desta mesma colección, que se encontra dispoñible en formato web (<http://guias.bicgalicia.es>)

Unha vez que definas totalmente o teu plano de empresa poderás analizar as posibilidades existentes e rexeitar aquelas que non sexan útiles para as túas necesidades ou incompatibles entre si.

Con carácter específico, para esta actividade, a Consellería de Cultura e Deporte, a través do IGAEM, destinará este ano 2006 un total de 1.510.000 € a seis liñas de axuda dirixidas ao fomento e promoción do sector escénico galego. Os apartados que centran este apoio económico son a produción de montaxes teatrais e coreográficas, a distribución de espectáculos de teatro, danza e música, a dotación técnica dos espazos da Rede Galega de Teatros e Auditorios, a programación de salas privadas de teatro e Artes Escénicas, a actividade asociativa, universitaria e non profesional, e o estudo e a investigación. Estas axudas distribúense da seguinte maneira:

### AXUDAS AO SECTOR ESCÉNICO GALEGO 2006



96

LIÑAS DE AXUDAS	DOTACIÓN
<b>Produción de espectáculos de teatro e danza</b> - Produción de espectáculos de teatro de actor e de marionetas (649.000 €) - Nova creación escénica (36.000 €) - Produción de espectáculos de danza (100.000 €)	785.000 €
<b>Distribución de espectáculos de teatro, danza e música</b>	240.000 €
<b>Dotacións e investimentos nos espazos da Rede Galega de Teatros e Auditorios</b>	120.000 €
<b>Programación de salas privadas de teatro e Artes Escénicas</b>	85.000 €
<b>Actividade asociativa, universitaria e non profesional</b>	220.000 €
<b>Estudo e investigación</b>	60.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>1.510.000 €</b>

Así mesmo, as diferentes deputacións de Galicia ofrecen anualmente unha liña de subvencións e axudas dirixidas tanto a compañías como a concellos, destinadas á realización de actividades de Artes Escénicas.

O Ministerio de Cultura ofrece todos os anos dúas liñas de axuda ás Artes Escénicas:

- Axudas á danza, a lírica e a música.
- Axudas para programas de difusión, desenvolvemento e preservación do teatro e o circo e de comunicación teatral e circense.

Para máis información sobre estas, podes visitar a páxina web do Ministerio de Cultura, [www.mcu.es](http://www.mcu.es).



## 7.3 Organismos

Na Guía de recursos podes consultar un listado máis amplo de organismos a nivel galego e nacional.

### 7.3.1 Organismos oficiais e institucións

#### IGAPE

San Lázaro. s/n  
15703 Santiago de Compostela A Coruña  
Tel.: 902 300.903  
Fax: 981 54 11 90  
Páxina web: [www.igape.es](http://www.igape.es)

#### CONSELLERÍA DE CULTURA E DEPORTE

Edifícios Administrativos San Caetano  
San Caetano s/n  
15704 Santiago de Compostela  
Tel.: 981 54 54 00  
Fax: 981 54 48 02  
Páxina web: [www.xunta.es/conselle/cultura](http://www.xunta.es/conselle/cultura)

#### INSTITUTO GALEGO DAS ARTES ESCÉNICAS E MUSICAIS (IGAEM)

Rúa da Vesada s/n  
15703 Santiago de Compostela  
Tel.: 981 57 71 28/ 981 57 71 31  
Fax: 981 57 71 27

#### MINISTERIO DE CULTURA

Praza do Rei, 1  
28071 Madrid  
Central: 91 701 70 00  
Tel.: 91 701 71 56/57/59  
Fax: 91 701 73 52  
Páxina web: [www.mcu.es](http://www.mcu.es)



### **7.3.2 Asociacións profesionais**

Neste apartado facilitámosche unha lista das distintas asociacións relacionadas coa túa actividade que hai na Comunidade Autónoma de Galicia e en España:

#### **TEATRO**

##### **ASOCIACIÓN DE ACTORES, DIRECTORES E TÉCNICOS DA ESCENA DE GALICIA**

Presidente: Cándido Pazó

Campo do Cruceiro do Gaio, 7-1º • 15705 Santiago de Compostela

Tfno.: 981 593829

actores@arraquis.es

Páxina web: [www.aadteg.org](http://www.aadteg.org)

##### **ASOCIACIÓN DE EMPRESAS DE ARTES ESCÉNICAS ESCENA GALEGA**

Presidente: Celso Parada

Tfno.: 696 416 401

Museo Galego de Marionetas. Casa do Títere

Presidente: Anxo García

Travesía de Manuel Rivero 1, 1º • 36500 Lalín

Tfno.: 986 784 694

##### **ASOCIACIÓN DE ARTISTAS Y EJECUTANTES (AIE)**

Príncipe de Vergara, 9

28001 Madrid

Tel.: 91 781 98 50

Fax: 91 781 9550

Páxina web: [www.iae.es](http://www.iae.es)

##### **ASOCIACIÓN DE AUTORES DE TEATRO**

Benito Gutiérrez, 27, 1º esq.

28008 Madrid

Tel.: 91 543 02 71

Fax: 91 549 6292

Páxina web: [www.aat.es](http://www.aat.es)

##### **ASOCIACIÓN TE VEO**

R/ Maior, 6, 5º. Oficina 2 Bis

28013 Madrid

Tel.: 91 531 41 98

Fax: 91 531 40 63

Páxina web: [www.te-veo.org](http://www.te-veo.org)



## DANZA

### ASOCIACIÓN GALEGA DE PROFESIONAIS DA DANZA

Presidenta: M<sup>a</sup> Begoña Acuña González

Rúa Pi y Margall, 61 • 36211 Vigo

Tel.: 986 222 930

apd\_danza@hotmail.com

### ASOCIACIÓN DE PROFESIONAIS DE DANZA ESCÉNICA DE GALICIA

Branca Novoneyra

Rúa Carricova, 8 baixo • 15703 Santiago de Compostela

Tel.: 659 888 709

apdega@yahoo.es

### FEDERACIÓN DE GRUPOS DE BAILE TRADICIONAL DE GALICIA

Presidente: José María Cortizo Garrido

Rúa Marqués de Riestra 21-3º • 36002 Pontevedra

Tel.: 986 865 448 • Fax: 986 865 448



100

### 7.3.3 Centros de estudos

Na Guía de Recursos, que pertence a esta mesma colección e dispoñible en formato web (<http://guias.bicgalicia.es>) podes consultar unha lista de programas formativos xenéricos que poden ser de interese para ti á hora de crear unha empresa de Artes Escénicas.

A continuación ofréceseche unha relación dos centros onde se poden cursar os estudos relacionados coa túa actividade:

## TEATRO

### **Escola Superior de Arte Dramática de Galicia**

Apartado de correos 2102

36208 Vigo

Teléfono: 619 910 967

### **Real Escuela Superior de Arte Dramático**

Avda. de Nazaret, 2  
28009 Madrid  
Tel.: 91 504 21 51  
Fax: 91 574 11 38  
Páxina web: [www.resad.es](http://www.resad.es)

### **Universidade da Coruña**

(Postgrao en Estudos Teatrais e Audiovisuais)  
Rúa Maestranza, 9  
15001 A Coruña  
Tel.: 981 16 70 00  
Páxina web: [www.udc.es](http://www.udc.es)  
[webmaster@udc.es](mailto:webmaster@udc.es)

### **Graduado superior en Pedagogía Teatral**

Rúa Maestranza, 9  
15001 A Coruña  
Tel.: 981 16 70 00  
Páxina web: [www.udc.es](http://www.udc.es)  
[webmaster@udc.es](mailto:webmaster@udc.es)

### **Espacioaberto. Escola de teatro e danza**

Rúa de San Pedro, 48-Baixo  
15704 Santiago de Compostela  
Tel.: 981 58 82 90

### **Escola de teatro Santart**

Ruela de Brión 5-Baixo  
15702 Santiago de Compostela  
Tel./Fax: 902 01 28 11  
Páxina web: [www.santart.com](http://www.santart.com)  
[santart@santart.com](mailto:santart@santart.com)

### **Escola de Formación de Actrices e Actores**

Narón  
Praza de Galicia, s/n  
15570 Narón



## DANZA

### **Conservatorio de danza**

R/ A Franja, 14 (Casa Martelo)  
15001 A Coruña  
Tlf: 981 22 14 01

### **The ballet Studio**

Rúa Nova de Abaixo, 24-Baixo  
15702 Santiago de Compostela  
Tel.: 609 200 055

### **Druida**

R/ Santiago Gómez, 3-1ºesq.  
15004 - A Coruña  
A Coruña  
Tlf: 981 266 356  
druidadanza@hotmail.com

### **Artestudio. Danza y Teatro**

Marina Nieto Álvarez, 12 baixo  
A Coruña 15009  
Tlf: 981 131 819

### **Laboratorio de movimientos**

Rúa do Medio, 15-Baixo  
Santiago de Compostela  
Tel.:659 888 709  
laboratoriodemovimientos@yahoo.es

### **Estudo de Danza Paloma Rico Sobrino**

R/ Naturalista López Seoane, 21-23 Entrechán. B  
Ferrol  
Tel.: 981 35 10 49

## CIRCO

### **Escola do Novo Circo - Ferrol**

Apartado nº 19  
15406 Ferrol (A Coruña)  
España  
novocirco@mixmail.com  
Tlf:649536538





### **Escuela de circo Carampa**

Albergue da Juventud Richard Schirrmann  
Casa de Campo-28011 Madrid  
Tel./Fax: 91 479 26 02

### **Escuela Teatro de Arte Circense e Variedades "Charivari"**

R/Eduardo Torroja 22, Nave 1  
28820- Coslada Madrid  
Tel./Fax: 91 672 80 50  
escuelacharivari@telefonica.net

### **Escola de Circ Rogelio Rivel (Escola de Circo para adultos)**

R/ Portlligat s/n (Barcelona)  
08042 - BARCELONA  
Tel. 93 353 95 16 Fax: 93 350 30 00

### **L'Pista**

#### **Novas Tendencias Acrobáticas e Circenses - Artes da Rúa**

San Jaime 7 - nave 15  
Madrid 28031  
Tlf./fax:91 7773273- 629166172  
elzirko@arrakis.es  
www.ale-hop.com

### **Escuela de Circo de Alzira (Valencia)**

R/ L'Olivera, 18. Alzira (Valencia)  
www.egrata.com  
The Circus Space  
Coronet Street  
London N16HD  
Tel:+44(0)2076134141  
Fax:+44(0)2077299522  
reception@thecircusspace.co.uk



Para obter máis información podes consultar as seguintes páxinas web:

Consellería de Educación e Ordenación Universitaria

[www.edu.xunta.es/webcentros](http://www.edu.xunta.es/webcentros)

[www.edu.xunta.es/ciclos](http://www.edu.xunta.es/ciclos)

Ministerio de Educación y Cultura: [www.mec.es/fp/](http://www.mec.es/fp/)

## 7.4 Páxinas útiles en Internet

Na Guía de Recursos desta mesma colección e que está dispoñible en formato web (<http://guias.bicgalicia.es>), aparece unha relación de páxinas web que se vinculan de forma directa coa túa futura actividade. A continuación cítanse unha serie de páxinas web temáticas de interese:

Instituto Galego das Artes Escénicas e Musicais (IGAEM):

<http://igaem.xunta.es>

Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música (INAEM):

<http://www.inaem.mcu.es>

Asociación de Artistas e Amigos das Artes Circenses:

<http://www.amigosdelcirco.com>

Portais de Artes Escénicas:

<http://www.redescena.net>

<http://www.artezblai.com>



## 7.5 Bibliografía

- AYCKBOURN, ALAN (2004): *"Arte y oficio del teatro"*, Ma Non Troppo, Oxford
- CAMILLO, GIULIO (2006): *"La idea del teatro"*, Edicións Siruela, Madrid
- CASTILLA, ARTURO (1988): *"Presente y futuro del circo"*, García Verdugo, Madrid
- PEÑAS, RAFAEL (2003): *"Las dimensiones del teatro"*, Tempesta, Barcelona
- PREGO CABEZA, SANTIAGO (2003): *"Anuario do Teatro Galego 2001-2002"*, IGAEM, Santiago de Compostela
- VV.AA. (2005): *"Anuario de danza 2004"*, Ministerio de educación y cultura, Madrid



## 7.6 Glosario

**Acróbata:** Persoa que dá saltos, fai habilidades sobre o trapecio, a corda frouxa, ou executa calquera outro exercicio ximnástico nos espectáculos públicos.

**Atrezzo:** Equipamento; Conxunto de obxectos e aparellos que se empregan nun escenario teatral ou cinematográfico.

**Cabaré:** Espectáculo de variedades.

**Caché:** Cotización dun artista do espectáculo ou de certos profesionais que actúan en público.

**Clown:** Pallaso de circo, e especialmente o que, con aires de afectación e seriedade, forma parella co augusto.

**Contorsionismo:** Arte de realizar movementos anómalos do corpo ou de parte del, que orixina unha actitude forzada e ás veces grotesca.

**Coreografía:** Arte de compoñer bailes. Conxunto de pasos e figuras dun espectáculo de danza ou baile.

**Dossier:** Catálogo.

**Escenografía:** Conxunto de decorados na representación escénica.

**Funambulismo:** Arte do acróbata que realiza exercicios sobre a corda frouxa ou o arame.

**Happening:** Técnica de interacción entre autor e público.

**Linóleo:** Tela forte e impermeable, formada por un tecido de xute cuberto cunha capa moi comprimida de cortiza en po amasado con aceite de liñaza ben oxidado. Material utilizado como antideslizante.

**Malabarismo:** Arte de xogos de destreza e axilidade.

**Mimo:** Actor, intérprete teatral que se vale exclusiva ou preferentemente de xestos e de movementos corporais para actuar ante o público.

**Pantomima:** Representación por figura e xestos sen que interveñan palabras.



**Produtora:** empresa que con responsabilidade financeira e comercial organiza a realización dunha obra cinematográfica, discográfica, televisiva, etc., e achega o capital necesario.

**Marioneta:** Boneco de pasta ou outra materia que se move por medio de fíos ou outro procedemento.



## 7.7 Fontes

- Guía de Teatro, Música e Danza de Galicia 2005. IGAEM
- Guía de Artistas de Galicia. IGAEM
- Sección de Música e Artes Escénicas. Consello da Cultura Galega
- Ministerio de Cultura
- Centro de Documentación Teatral. INAEM
- Centro de Documentación de Música y Danza. INAEM
- Anuario de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales de la Sociedad General de Autores y Editores (SGAE)



## **8. Anexos**









## 8.1 Anexo de información estadística de interese

### 0400. Contexto Sectorial

Cadro: 0400.1: Espazos escénicos teatrais por comunidade autónoma

COMUNIDADE AUTÓNOMA	NÚMERO
Andalucía	159
Aragón	33
Asturias	34
Baleares	106
Canarias	38
Cantabria	12
Castela e León	56
Castela A Mancha	60
Cataluña	506
Comunidade Valenciana	130
Estremadura	25
Galicia	52
Madrid	201
Murcia	35
Navarra	17
País Vasco	59
A Rioxa	6
Ceuta e Melilla	Non consta



**Cadro: 0400.2: Espectadores de representacións teatrais por comunidade autónoma, 2004**

COMUNIDADE AUTÓNOMA	NÚMERO (miles)
Andalucía	950
Aragón	642
Asturias	331
Baleares	192
Canarias	243
Cantabria	120
Castela e León	910
Castela A Mancha	235
Cataluña	2.707
Comunidade Valenciana	1.382
Estremadura	257
Galicia	468
Madrid	3.025
Murcia	216
Navarra	249
País Vasco	624
A Rioxa	175
Ceuta e Melilla	6



Fonte: Ministerio de Cultura a partir de datos do Anuario de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales de la Sociedad General de Autores y Editores (SGAE)

**Cadro: 0400.3: Espectadores de representacións de danza por comunidade autónoma, 2004.**

COMUNIDADE AUTÓNOMA	NÚMERO (miles)
Andalucía	296
Aragón	100
Asturias	25
Baleares	12
Canarias	39
Cantabria	25
Castela e León	56
Castela A Mancha	16
Cataluña	297
Comunidade Valenciana	107
Estremadura	24
Galicia	60
Madrid	311
Murcia	11
Navarra	39
País Vasco	95
A Rioxa	23
Ceuta e Melilla	1



Fonte: Ministerio de Cultura a partir de datos do Anuario de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales de la Sociedad General de Autores y Editores (SGAE)

**Cadro: 0400.4: Gasto medio por espectador en representacións de teatro e danza, 2004, Euros**

COMUNIDADE AUTÓNOMA	GASTO MEDIO TEATRO	GASTO MEDIO DANZA
Andalucía	7	8,9
Aragón	3,8	2,5
Asturias	19,6	8,1
Baleares	8,7	18,1
Canarias	15,2	14,7
Cantabria	8,4	15,4
Castela e León	3,1	7,7
Castela A Mancha	5,4	7,8
Cataluña	10,2	15,3
Comunidade Valenciana	5,1	8,2
Estremadura	4,8	1
Galicia	4,1	9
Madrid	19,7	15,1
Murcia	6,2	10,1
Navarra	5,4	7,5
País Vasco	7,7	12,4
A Rioxa	4	4,1
Ceuta e Melilla	10,4	5



Fonte: Ministerio de Cultura a partir de datos do Anuario de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales de la Sociedad General de Autores y Editores (SGAE)



## 8.2 Anexo de provedores

A continuación proporciónanse unha serie de referencias, a título orientador, identificadas nas entrevistas e nas fontes secundarias consultadas, e que poden ser un punto de partida na procura de provedores para o teu negocio.

1. Comprobase que nos directorios comerciais tales como QDQ e Páxinas Amarelas, tanto en soporte electrónico como en papel, podes encontrar provedores situados na túa zona:

- Páxinas Amarelas: Atoparás provedores de servizos propios nos epígrafes seguintes, entre outros: Teatro e salas de marionetas, Son (alugamento de equipos), Iluminación, etc.

Ademais podes acceder ao formato electrónico na páxina web [www.paginasamarillas.es](http://www.paginasamarillas.es) nos epígrafes correspondentes, coa vantaxe de seleccionar calquera provincia ou localidade.

- QDQ: Nos epígrafes Alugamento de coches e furgonetas, Sonorización e iluminación, Audiovisuais (alugamento e venda de equipos). Tamén podes consultar a versión electrónica [www.qdq.com](http://www.qdq.com).

- Europages: é un directorio comercial de negocios no que podes encontrar empresas de provedores para todas as actividades e de case todos os países. A versión electrónica é [www.europages.com](http://www.europages.com)

- Outros: Páxinas Galegas, [www.vieiros.com](http://www.vieiros.com), [www.galiciacity.com](http://www.galiciacity.com), etc.

2. Publicacións especializadas:

- [www.adeteatro.com](http://www.adeteatro.com): Páxina web que inclúe a revista ADE Teatro, que contén noticias, monográficos, etc. Sobre os sectores do teatro e da danza.

- Artez: Revista das Artes Escénicas (edición electrónica), incluída no portal [www.artezblai.com](http://www.artezblai.com).



3. Asociacións (da propia actividade ou de profesionais): nelas podes informarte dos provedores para o teu negocio. A páxina web do ICEX ([www.icex.es](http://www.icex.es)) conta cunha base de datos na que se clasifican por sectores as asociacións que existen en España (asoc).

Constatouse que nas seguintes asociacións facilitanche información sobre as direccións dos teus provedores potenciais:

ASOCIACIÓN GALEGA DE PROFESIONAIS DA DANZA

Rúa Pi e Margall, 61

36211 Vigo

Tel.: 986 222 930

ASOCIACIÓN DE COMPAÑÍAS DE TEATRO PROFESIONAL DE GALICIA

Apartado de Correos 619

15702 Santiago de Compostela

Tfno.: 649 298 895

E-mail: [protega@hotmail.com](mailto:protega@hotmail.com)

ASOCIACIÓN DE ACTORES, DIRECTORES E TÉCNICOS DE ESCENA DE GALICIA  
(AADTEG)

Rúa do Campo do Cruceiro do Gaio, 7 1º

15705 Santiago de Compostela

Tel.: 981 593 829

E-mail: [actores@arrakis.es](mailto:actores@arrakis.es)

Páxina web: <http://www.aadteg.org>

ASOCIACIÓN DE ARTISTAS Y AMIGOS DE LAS ARTES CIRCENSES

Sta. Isabel, 35

28012 Madrid

E-mail: [artistascirco@yahoo.es](mailto:artistascirco@yahoo.es)

Páxina web: <http://www.amigosdelcirco.com>

SOCIEDAD GENERAL DE AUTORES Y EDITORES (SGAE)

Fernando VI, 4

28004 Madrid

Tel: 34 913 499 550 / 913 499 500

Páxina web: <http://www.sgae.es>

ASOCIACIÓN DE TÉCNICOS DE ARTES ESCÉNICAS (ATAE)

Juan de Gardeazabal 3

48004 Bilbao

Tel.: 944 014 248 / 615 731 729

Páxina web: <http://www.atae.org>



#### 4. Portais:

- <http://www.infoescena.es>: portal de Artes Escénicas, no que se pode consultar un directorio de recursos das Artes Escénicas.
- <http://www.chacena.es/buscador/index.htm#ARTES%20ESCÉNICAS>: produtora cultural Chacena. Guía de recursos do sector das Artes Escénicas
- <http://www.stage-service.es>: portal de equipamento escenográfico.
- <http://www.labutaca.com>: Directorio profesional do espectáculo

5. Bases de datos: existen varias bases de datos de empresas clasificadas por sectores, como son as da Cámara de Comercio ([www.camaras.org](http://www.camaras.org)), Ardan (consorcio da Zona Franca de Vigo, [www.ardan.es](http://www.ardan.es)) e outras bases de datos privadas.









## 8.3 Anexo de feiras

Neste apartado inclúese unha lista dos eventos máis significativos a nivel internacional, nacional e galego relacionados coa actividade.

NOME	LOCALIDADE	DATA	DESCRICION
<b>FEIRA DE TEATRO DE GALICIA</b>	Santiago de Compostela	Xuño	Feira na que se dan cita representacións teatrais de diferentes estilos, coas que se pretende chegar a todo tipo de público.
<b>FESTIVAL INTERNACIONAL OUTONO DE TEATRO</b>	Carballo	Outubro - Novembro	Festival que ten o seu núcleo principal na programación de sala e que se completa con actividades de dinamización teatral.
<b>EN PÉ DE PEDRA</b>	Santiago de Compostela	Verán	Festival Internacional de danza para paseantes que presenta, durante tres días, representacións de danza contemporánea en espazos ao aire libre.
<b>FESTICLOWN</b>	Galicia	Xullo	Festival no que teñen lugar actuacións, cursos e charlas
<b>FESTIVAL INTERNACIONAL DE TÍTERES DE REDONDELA</b>	Redondela	Maio - Xuño	Festival de marionetas internacional con programación escolar, de sala e de rúa
<b>FEIRA DE TEATRO DE CASTELA E LEÓN. CIUDAD RODRIGO</b>	Salamanca	Agosto	Feira de teatro
<b>TEATRALIA</b>	Madrid	Marzo	Feira de teatro infantil
<b>FEIRA DE TÍTERES DE LLEIDA</b>	Lleida	Maio - Xuño	Feira de teatro de marionetas
<b>FEIRA DE TEATRO EN ARAGÓN</b>	Zaragoza	Maio - Xuño	Lugar de encontro para profesionais do teatro, programadores e empresas, que acolle multitude de estilos teatrais, así como danza.



NOME	LOCALIDADE	DATA	DESCRICION
<b>FEIRA INTERNACIONAL DE TEATRO E DANZA</b>	Huesca	Outubro	Plataforma de promoción do teatro e a danza, na que se dan encontro compañías e programadores
<b>ANTZERKI FEIRA TEATRO</b>	San Sebastián	Xullo	Feira que ten como obxectivo principal contribuír a dinamizar o mercado das Artes Escénicas, interrelacionando os seus axentes
<b>FIRA DE TEATRE AO CARRER</b>	Tárrega	Agosto	Feira na que se presentan espectáculos de rúa
<b>FEIRA DE TEATRO DE CASTELA A MANCHA</b>	Puertollano (Cidade Real)	Outubro	Feira na que teñen cabida o teatro, a danza e a música
<b>FESTIVAL DANSA VALENCIA</b>	Valencia	Maio	Feira da danza na que se dan cita profesionais do campo
<b>FIRA DE TEATRE DE MANACOR</b>	Manacor	Outubro	Feira de teatro das Illas Baleares
<b>FETEN</b>	Xixón		Feira de teatro infantil
<b>PALMA. FEIRA DE TEATRO NO SUR</b>	Palma de Río (Córdoba)	Xullo	Feira na que se desenvolven espectáculos para todos os públicos, para adultos e de rúa
<b>MOSTRA DE TEATRE DE VALENCIA</b>	Alcoi (Valencia)	Maio	Feira que reúne a programadores dos circuítos públicos e comerciais, periodistas, críticos e xestores culturais tanto da Comunidade Autónoma valenciana como doutras zonas do estado
<b>TRAPEZI- FIRA DO CIRC</b>	Reus / Vilanova i a Geltrú	Maio	Feira anual de circo que se celebra alternativamente en Reus e Vilanova i a Geltrú
<b>DIES DE DANSA</b>	Barcelona	Xuño - Xullo	Festival Internacional de danza en paisaxes urbanos



NOME	LOCALIDADE	DATA	DESCRICION
<b>CIDADES QUE DANZAN</b>	Barcelona, Bolonia, Bilbao, Bos Aires, Dro, Eupen, Xénova, Xetafe, Heidelberg, A Habana, Lisboa, Londres, Manchester, Montevideo, México, Porto Alegre, alegrete, Ravena, río de Xaneiro, Sevilla, Córdoba, Grenoble, Sucre, Valparaíso, Zaragoza, Zürich		Rede internacional de festivais de danza en paisaxes urbanos
<b>FESTIVAL MARATÓ DE L'ESPECTACLE</b>	Barcelona	Xuño - Xullo	Festival multidisciplinar: teatro, danza e circo
<b>FESTIVAL ALTERNATIVO DAS ARTES ESCÉNICAS ESCENA CONTEMPORÁNEA</b>	Madrid	Xaneiro - Febreiro	Festival Internacional de Artes Escénicas que ten como obxectivo difundir os traballos máis relacionados coa cultura contemporánea máis experimental e coas tendencias máis innovadoras



Para obter información sobre feiras internacionais podes consultar, entre outros, o portal de Internet [www.festivais.com](http://www.festivais.com)





## 8.4 Anexo de formación

Debido á ausencia de especialidades orientadas á formación artística dos traballadores das Artes Escénicas, neste apartado recóllense os cursos destinados ao persoal técnico do sector.

A continuación proporciónase información sobre os planos de formación FIP e FORCEM:

### Plano FIP

A Dirección Xeral de Formación e Colocación da Consellería de Traballo é a responsable da xestión dos programas de formación ao desempregado. En relación coa actividade á que se refire esta guía, a familia profesional ofrece as seguintes especialidades, destinadas á formación de persoal técnico para as artes escénicas.

CÓDIGO	NOME DO CURSO
IMAB 10	Luminotécnico
IMAB 20	Rexedor de escena
IMAB 30	Decorador de escenarios
IMAB 40	Técnico de vestiario
IMABA 50	Caracterizador



## Plano FORCEM

A Fundación para a Formación Continua FORCEM ten como principais funcións as de impulsar e difundir a Formación Continua entre os traballadores e as empresas, xestionar as axudas á formación continua, e o seu seguimento e control técnico.

As iniciativas de Formación que son obxecto da actuación de FORCEM poden adoptar as seguintes modalidades:

Planos de Formación.

Permisos Individuais de Formación

Accións Complementarias e de Acompañamento á Formación.

A Fundación para a Formación Continua (FORCEM) recibe as solicitudes en función das necesidades formativas detectadas, valora tecnicamente esas solicitudes de axudas e xestiona o seu seguimento e control técnico.

O 1 de xaneiro do 2004 entrou en vigor o novo Sistema de Formación Profesional Continua, regulado polo Real Decreto 1046/2003, do 1 de agosto. Elaborouse un Plano Amigo para difundir o Novo Modelo, no que se realiza unha descrición das distintas Iniciativas de Formación Continua.



124

Accións de Formación Continua nas empresas; inclúe Permisos Individuais de Formación.

Contratos programa para a formación de traballadores.

Accións Complementarias e de Acompañamento á Formación.

Ata que non se constitúa a Fundación Estatal para a Formación no Emprego será a Fundación Tripartita a que asuma de maneira transitoria as actividades que lle son encomendadas no Novo Modelo.

A continuación preséntase a relación dos organismos que xestionan o programa FORCEM e nos que podes obter información sobre distintos cursos relacionados coa túa actividade:

### **1. FOREM (CCOO)**

Tel.: 981 55 33 10

Este é o centro de formación do sindicato Comisións Obreiras. No número de teléfono poderás conseguir a información necesaria sobre os cursos que imparten actualmente.

## **2. FORGA (CIG)**

Tel.: 986 27 20 00

Este é o centro de formación do sindicato CIG. A información necesaria sobre os cursos que organiza pódela conseguir no número de teléfono que che facilitamos.

## **3. IFES (UXT)**

Tel.: 981 56 92 00

O centro de formación de UXT denomínase IFES. Mediante unha consulta telefónica podes informarte dos cursos que imparte este sindicato a nivel de Galicia no teu ámbito de actividade.

## **4. CEG (Confederación de Empresarios de Galicia)**

Tel.: 981 55 58 88

Dispón dun Centro de Orientación, Formación e Emprego (COFE), que ofrece un amplo abano de cursos especializados nas áreas de formación continua, ocupacional e de autoemprego.









## 8.5 Reflexións para facer o estudo de mercado

A continuación, incluímos unha serie de puntos que debes considerar na análise do mercado, xa que poden condicionar a estratexia comercial que queiras desenvolver.

Tendo en conta as características do teu produto e o público ao que tes pensado dirixirte:

- Decidiches o ámbito no que vas desenvolver a túa actividade (comarcal, autonómico, estatal, etc.)?, cal é o tamaño do teu mercado?, como o vas calcular?, como vas facer a avaliación das vendas para o primeiro ano? (Véxase o apartado 5.1.1 Tamaño do mercado, 5.1.2 Definición dun método de cálculo do tamaño do mercado e 6.2.3 Previsión de ingresos).
- Existe algunha característica ou características que che permitan definir a un cliente tipo?, como vas segmentar o teu mercado? (Véxase o apartado 5.1.1 Tamaño do mercado e 5.1.2 Definición dun método de cálculo do tamaño do mercado).
- Puxécheste en contacto con empresas como a túa que actúen noutra zona?, identificaches empresas competidoras para analizar a súa carteira de produtos, a calidade do seu servizo, a súa política de prezos, etc.?, cal é a cota de mercado dos teus competidores?, preguntácheslles aos provedores da actividade a súa opinión sobre a evolución e tendencias do mercado? (Véxase o apartado 5.1.2 Definición dun método de cálculo do tamaño do mercado).
- Que tipo de clientes (particulares, empresas, institucións) demandan os servizos que vas ofrecer?, que perfil teñen?, cales son as súas necesidades?, cal é o proceso de compra que seguen?, cales son as razóns polas que van elixir a túa empresa fronte a outras alternativas?, vaste dirixir só ás administracións ou tamén a empresas e fundacións? (Véxase o apartado 5.1.3 Tipos e características dos clientes).
- Existe na túa zona algún servizo público desta actividade?, sabes cantas empresas están operando na actualidade?, onde están?, que servizos ofertan?, que características teñen? (Véxase o apartado 5.2.1.1 Número de empresas e a súa distribución territorial).
- Vas operar nun mercado cunha competencia intensa?, cales son os factores sobre os que se basea a competencia?, valoraches as dificultades que existen para introducirse neste mercado?, e que opcións teñen as empresas para abandonalo?, que produtos substitutos identificas?, como é o poder de negociación dos provedores e dos clientes? (Véxase o apartado 5.2 Análise competitiva).



- Localizaches os provedores axeitados? (Véxase o apartado 5.2.4 Provedores e o seu poder de negociación e 8.2 Anexo de provedores).
- Realizaches unha primeira aproximación aos produtos que deberá conter a túa carteira?, cres que o teu servizo achega algún elemento diferenciado en relación con outros xa existentes no mercado?, como te vas diferenciar da competencia?, por que cres que o cliente vai comprar o teu produto? (Véxase o apartado 6.1.1 Produto).
- Sabes o prezo deste tipo de servizos?, determinaches os criterios a partir dos que vas fixar os prezos e/ ou elaborar os orzamentos?, vas utilizar o prezo como unha variable de diferenciación? (Véxase o apartado 6.1.2 Prezo).
- Desenvolviches un método de venda eficaz?, contas con persoas que teñan o perfil necesario para pór en marcha as túas ideas comerciais? (Véxase o apartado 6.1.3 Distribución/ Forza de vendas).
- Como vas promover e dar a coñecer a túa imaxe?, valoraches canto che vai custar en tempo e diñeiro?, cales cres que serán as ferramentas de promoción máis efectivas? (Véxase o apartado 6.1.4 Promoción).
- Sabes onde vas situar o teu negocio?, é a situación unha vantaxe competitiva?, que condicións deben reunir as instalacións?, atopaches unha zona ben comunicada?, (Véxase o apartado 5.2.1 6) Instalacións e 6.1.3 Distribución/ Forza de vendas).
- Realizaches unha previsión de ingresos?, que factores analizaches?, tes horas, días, meses ou épocas de maior volume de vendas? (Véxase o apartado 6.2.3 Previsión de Ingresos).
- Coñeces as características de funcionamento do teu negocio?, calculaches o tempo que transcorrerá entre a apertura do teu negocio e o seu funcionamento normal?, pensaches como facer fronte, mentres tanto, aos gastos fixos que vas ter? (Véxase o apartado 6.2.2 Gastos e 6.2.5 Financiamento).
- Analizaches como vas financiar os investimentos necesarios para comezar na actividade? (Véxase o apartado 6.2.5 Financiamento).
- Sabes que perfil deben ter as persoas que vas incorporar á empresa?, que funcións e responsabilidades deben ter?, cal vai ser a estrutura organizativa da empresa? (Podes consultar as demandas de emprego nas oficinas locais do INEM e asociacións sectoriais). (Véxase o apartado 6.3 Recursos humanos).





## 8.6 Factores que inflúen no tamaño do mercado

FACTORES QUE INFLÚEN NO TAMAÑO DO MERCADO		
FACTORES	IMPORTANCIA 1=pouco importante 2=bastante importante 3=moi importante	FONTES DE INFORMACIÓN
<b>Factores non controlables pola empresa</b>		
<b>Económicos</b>		
Evolución do nivel de renda ou nivel económico.	3	Informes anuais do Banco de España ( www.bde.es). Memoria anual de CES-Galicia (www.ces-galicia.org). Prensa económica especializada
<b>Político - Legais</b>		
Subvencións e axudas	3	IGAEM. Consellería de Innovación, Industria e Comercio. IGAPE
<b>Competidores</b>		
Número de competidores	3	Directorios comerciais.
Facturación das empresas competidoras	3	Rexistro Mercantil, ARDÁN, entrevistas a clientes
Carteira de produtos	3	Entrevistas a clientes, cliente oculto
Prezos	2	Entrevistas a clientes
<b>Cientes</b>		
Perfis de clientes (idade, poder adquisitivo, sexo...)	1	Entrevistas a clientes
Gasto medio clientes	3	Entrevistas a clientes
Servizos demandados	2	Entrevistas a clientes
Gasto en programación de actividades de Artes Escénicas por parte da Administración	3	Consulta dos orzamentos do Ministerio de Cultura, da Consellería de Cultura e Deporte e dos concellos.
Gasto en programación de actividades de Artes Escénicas de institucións privadas	3	Solicitud dos orzamentos destas institucións
Proceso de compra	2	Entrevistas a clientes
<b>Factores controlables pola empresa</b>		
Carteira de produtos	2	Entrevistas a clientes
Prezos	2	Entrevistas a clientes
Imaxe da empresa	3	Entrevistas a clientes





## NOTA DOS AUTORES

As referencias nominais subministradas nesta Guía, tales como centros de estudo, asociacións, institucións, feiras, páxinas web, etc. que o lector pode atopar ao longo da lectura deste documento non pretenden ser unha enumeración exhaustiva senón unha mostra orientadora das entidades detectadas durante a elaboración deste estudo. É posible que existan outras referencias, similares ás citadas, que non foron incluídas por non constituír tales relacións o obxectivo principal da presente Guía.

Todos os datos relacionados con estatísticas, lexislación, cursos, axudas e calquera outra información susceptible de ser actualizada, foron obtidos durante a realización da presente Guía.

Santiago, setembro de 2006

