



## **FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

### **GRADO EN TURISMO**

#### **Análisis multidisciplinar del Teatro de la Maestranza como servicio cultural público**

Trabajo Fin de Grado presentado por Ángela Bonilla Caballos, siendo el tutor del mismo el profesor Francisco Serrano Domínguez.

Vº. Bº. del Tutor:

Alumna:

D. Francisco Serrano Domínguez

Dña. Ángela Bonilla Caballos

Sevilla. julio de 2020



**GRADO EN TURISMO  
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO  
CURSO ACADÉMICO [2019-2020]**

TÍTULO:

**ANÁLISIS MULTIDISCIPLINAR DEL TEATRO DE LA MAESTRANZA COMO  
SERVICIO CULTURAL PÚBLICO**

AUTOR:

**ÁNGELA BONILLA CABALLOS**

TUTOR:

**Dr. D. FRANCISCO SERRANO DOMÍNGUEZ**

DEPARTAMENTO:

**CONTABILIDAD Y ECONOMÍA FINANCIERA**

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

**ECONOMÍA FINANCIERA Y CONTABILIDAD**

RESUMEN:

Este Trabajo de Fin de Grado recoge un análisis multidisciplinar del servicio cultural público que ofrece el Teatro de la Maestranza desde un punto de vista económico-financiero y contable. En primer lugar, se realiza una contextualización de la empresa, así como un análisis micro y macroeconómico del Sector Cultural al que pertenece. Continúa con el estudio de las Cuentas Anuales del Teatro de los años 2014/15 a 2018/19 y sus Ratios correspondientes, además de un diagnóstico a través del análisis DAFO y CAME para finalizar con las conclusiones oportunas en base a todo lo estudiado a lo largo del trabajo.

**PALABRAS CLAVE:**

Servicios y Administraciones públicas; Artes escénicas; Contabilidad; DAFO-CAME; Cultura.

# ÍNDICE

Índice.....	iv
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 JUSTIFICACIÓN .....	1
1.2 OBJETIVOS .....	1
1.3 METODOLOGÍA.....	2
CAPÍTULO 2. sobre la empresa .....	3
2.1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA .....	3
2.2 ACTIVIDAD DE LA EMPRESA: FORMA JURÍDICA Y OBJETO SOCIAL .....	5
2.2.1 La Sociedad.....	5
2.2.2 El Consorcio .....	6
CAPÍTULO 3. análisis macro y microeconómico.....	11
3.1 ANÁLISIS MACROECONÓMICO.....	11
3.1.1 Empleo cultural .....	11
3.1.2. Empresas culturales .....	12
3.1.3. Financiación y Gasto Público.....	13
3.1.4. Turismo cultural .....	15
3.1.5. Artes escénicas y musicales .....	17
3.2 ANÁLISIS MICROECONÓMICO .....	19
3.2.1. Competidores y posibles competidores.....	19
3.2.2. Clientes.....	20
3.2.3. Proveedores .....	20
3.3 ANÁLISIS DAFO Y CAME.....	20
CAPÍTULO IV. análisis de las cuentas anuales.....	25
4.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA %V %H .....	25
4.1.1 Activo.....	25
4.1.2 Pasivo.....	29
4.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO.....	30
4.2.1 Ratios de Liquidez .....	30
4.2.2 Ratios de Estructura y de Endeudamiento .....	32
4.2.3 Ratios de Rentabilidad a Corto Plazo.....	33
4.2.4 Ratios de Eficiencia Operativa .....	34
4.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA A LARGO PLAZO .....	34
4.3.1 Ratios de Solvencia .....	36
4.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	36
CAPITULO 5. CONCLUSIONES.....	38
AGRADECIMIENTOS.....	40
BIBLIOGRAFÍA.....	41





# CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 JUSTIFICACIÓN

El sector cultural y en concreto el turismo cultural son dos de los ámbitos del Grado de Turismo en los que más interesada me siento académica y profesionalmente. Es un sector tan interesante y atractivo tanto como para experimentarlo en primera persona, como para estudiarlo desde el punto de vista económico. Es por ello que he querido innovar con el tema a elegir para este Trabajo de Fin de Grado, saliendo del marco de análisis de una empresa propiamente turística, como una cadena hotelera o una agencia de viajes, y decantándome por el análisis e investigación de un tipo de empresa más especial e íntimamente relacionada con el turismo cultural: un teatro.

Gestionar un teatro o un auditorio implica resolver cada día desafíos nuevos, con un cuadro de mando con numerosos indicadores cuantitativos y cualitativos intangibles, característica común al conjunto del sector de la cultura. Todo ello requiere de mucha profesionalidad, pero también de mucha flexibilidad y capacidad de liderazgo, exactamente igual que cualquier otra empresa.

Menciono todo esto porque me parece curioso y quiero destacar cómo tenemos grabado en el subconsciente relacionar directamente empresa, o más concretamente en este caso la contabilidad y la economía financiera, con el formato tradicional e incluso frío de la misma, olvidándonos que el concepto puede ser mucho más amplio y recoge en él proyectos tan apasionantes como un Teatro o una Compañía, con sus respectivas gestiones.

Elegir el teatro a analizar ha sido tarea fácil, ya que no quería desvincularme de mis raíces ni de mi tierra, Sevilla, por lo que me he decantado por estudiar y analizar la gestión del Teatro de la Maestranza y su entorno.

## 1.2 OBJETIVOS

Establecer un análisis exhaustivo del teatro como empresa y de esta forma demostrar que efectivamente su funcionamiento interno a nivel económico y contable es bastante similar que el de que una empresa funcional es uno de los objetivos generales.

Para ello, en primer lugar, contextualizaremos la empresa, hablaremos de su origen y su forma jurídica, seguiremos con un análisis micro y macroeconómico del entorno, adentrándonos en sus proveedores y sus principales competidores en Andalucía y en la propia ciudad. Con toda esta información pasaremos a la detección de las debilidades y fortalezas del teatro, a través de un análisis DAFO y CAME.

Llegados a la parte más fundamental, estudiaremos la rentabilidad económica y financiera de este teatro como empresa en el ámbito de la Contabilidad Financiera a partir de sus Cuentas Anuales de los años 2017, 2018 y 2019, principalmente estudiando el Balance y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias con sus respectivas ratios (tanto a corto como a largo plazo) además de resaltar el peso del sector público para la financiación.

Pero sin duda como objetivo principal, quiero llevar a cabo un servicio de asesoría para ofrecerlo a la empresa en cuestión, a través del análisis y estudio de toda la información recabada.

### **1.3 METODOLOGÍA**

Para la consecución de todos los objetivos e intereses en la materia de una forma eficiente y adecuada, hemos podido contar con la inmensa ayuda de manera totalmente desinteresada de uno de los cargos directivos del Teatro de la Maestranza, Roberto Alcaín, jefe de Recursos Humanos y Contratación del Teatro, además de secretario dentro del Consejo de Administración de la Sociedad.

Gracias a distintas reuniones y entrevistas con el Sr. Alcaín, me pudo proporcionar información muy importante a nivel económico sobre el Teatro, como es poder disponer de las Cuentas Anuales de 5 años consecutivos, fundamental para realizar el análisis que requiere este tipo de trabajo. Además, obtuve una visión más amplia del funcionamiento del Teatro como empresa, del sector al que pertenece y aclarar diversas hipótesis formuladas por mi para comprender con totalidad la magnitud que requiere la gestión de un Teatro. A lo largo del trabajo, plasmaré de forma redactada algunas de sus intervenciones en respuesta a dichas hipótesis y preguntas sobre varios aspectos del Teatro.

Para mayor comprensión de las Cuentas Anuales y el cálculo de sus ratios respectivas, realicé un documento Excel con varias hojas de cálculo, en las que se recoge los datos del Balance con sus respectivos porcentajes Horizontales y Verticales, los datos de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias con sus respectivos porcentajes Horizontales y Verticales, además de los análisis de Solvencia, Liquidez y Rentabilidad. Esta hoja de cálculo Excel se añadirá como Anexo en un documento aparte para mayor claridad y comprensión del Trabajo.

Al margen de esta parte tan fundamental del trabajo, también he recurrido a bases de datos oficiales, páginas web oficiales, informes sobre el Teatro, trabajos de investigación acerca de la gestión de proyectos culturales o teatros, artículos de prensa, y demás documentos que estarán detallados en la bibliografía, además de, por supuesto, mi reflexión y mi capacidad de análisis para recoger en un mismo trabajo una investigación sobre esta materia lo más completa posible.

## CAPÍTULO 2. SOBRE LA EMPRESA

### 2.1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA

El Teatro de la Maestranza, comenzó a construirse como teatro en 1987 y fue inaugurado por Su Majestad la Reina el 2 de mayo de 1991 con un concierto de la Orquesta Sinfónica de Sevilla, el único Órgano Social ligado al teatro. Este acto fue de mucha importancia a nivel nacional e internacional, ya que contaba con la participación de grandes artistas de la ópera como por aquel entonces eran Pavarotti, Kraus y Caballé, además de coincidir prácticamente en tiempo con la famosa Expo 92 de Sevilla. (Molina, 1991)

Obra de los arquitectos Aurelio del Pozo y Luis Marín, el Teatro de la Maestranza se sitúa en un entorno privilegiado de la Sevilla histórica - junto a la plaza de toros del mismo nombre y frente a las aguas de Guadalquivir y la Torre del Oro - sus excepcionales características técnicas, la calidad, la variedad de su programación y, sobre todo, la respuesta entusiasta del público, han hecho del mismo en pocos años el gran espacio escénico del Sur de España. (Teatro de la Maestranza, s.f.)

La historia del famoso edificio tiene vigencia antes de ser teatro, y resulta que “se alza en el solar ocupado desde el siglo XIX por la Maestranza de artillería, dispuesta en 1587 por Felipe II en las Reales Atarazanas, hoy a espaldas del Teatro, reconstruidas en 1252 por Alfonso X "el Sabio" sobre las anteriores del siglo IX. De la antigua dedicación del edificio militar preexistente toma el Maestranza su nombre, conservando del mismo la fachada de corte neoclásico del siglo XIX.” (Teatro de la Maestranza, s.f.)



**Fotografía 2.1. Fachada de la Maestranza de Artillería, hoy fachada del Teatro de la Maestranza.**

*Fuente: <https://www.teatrodelamaestranza.es/teatro/historia.html>*

“La construcción del Teatro de la Maestranza parte de un **concurso convocado en 1986 por la Diputación de Sevilla**, propietaria del solar del antiguo cuartel de la

Maestranza de artillería, para dotar a la ciudad de un Palacio de la Cultura que incluyese un auditorio polivalente, salas de exposiciones, centro de documentación y recursos culturales y centros de estudio, producción e investigación cultural.” (Teatro de la Maestranza, s.f.). Ya por aquel entonces apostaron por revalorizar y darle más autoridad institucional a la cultura en la capital andaluza del sur de Europa, recogiendo muchas de las vertientes de las artes escénicas como la ópera, la zarzuela, conciertos sinfónicos, ballets o el flamenco, en un mismo Palacio Cultural. Este hecho es digno de destacar ya que el sector cultural siempre ha sido uno de los más infravalorados y de menor respaldo económico e institucional, hasta día de hoy.

“La Diputación provincial, promotora del Palacio de la Cultura, acudió a la cooperación, mediante firma de convenios, con otras instituciones estatales, autonómicas y locales para acometer la empresa. Se sumaron así al proyecto el Ministerio de Cultura, la Junta de Andalucía y el Ayuntamiento de Sevilla”, las principales Administraciones públicas que a día de hoy financian el teatro.

El presupuesto de inversión para empezar a construir en 1987 fue en torno a **1.600.000.000,00 de pesetas (9.616.194,00€.)**, una cantidad bastante significativa y necesaria para abarcar la calidad que se planteaba en el proyecto y que podemos comprobar actualmente. (Teatro de la Maestranza, 2008)

El gran paso para evolucionar de Palacio de la Cultura a Teatro de Maestranza, se lo debemos a la **Exposición Universal de Sevilla de 1992**, ya que esta precisaba un espacio para acoger su magno programa lírico y sinfónico, y por ello “se decide reconvertir la caja escénica en un escenario capaz de acoger grandes espectáculos operísticos de forma compatible con los conciertos de las grandes formaciones sinfónicas. Estas modificaciones extienden la planta de escena de los 400 m<sup>2</sup> originales a **700 m<sup>2</sup>**”. La financiación corrió a cargo de las distintas administraciones central y autonómica, especialmente de la Sociedad Estatal para la Expo 92 que aportó esa cantidad de 1.000 millones de pesetas, pero la construcción del inmueble la realizó la Diputación de Sevilla que, junto a la Junta de Andalucía y el Ayuntamiento de la ciudad, se encargará de su gestión a partir de enero de 1993. (Teatro de la Maestranza, 2008)

Entre **2005 y 2007**, el Maestranza cambia radicalmente de tripas y se convierte en un teatro absolutamente moderno y más semejante a como se encuentra en la actualidad. Lo realiza por un importe de **10.318.000 euros**, sin suspender su actividad, cumpliendo a rajatabla su presupuesto de obra y, cuando hay producción de ópera, con hasta 300 trabajadores congestionando el edificio. Gracias a esa inversión, “gana 4.500 metros cuadrados, 16 metros de profundidad en el escenario y una inmensa chácena de 800 metros cuadrados. Pero, sobre todo, gana una nueva tecnología de maquinaria y plataformas horizontales deslizantes que, al fin, le permiten cohabitar simultáneamente dos producciones escénicas”. Además, se construyeron nuevas dependencias del Teatro, como una sala de ballet polivalente, otra de vídeo, una sala de ensayo para el Coro y otra para la Orquesta Sinfónica de Sevilla, una nueva regiduría, vestuarios y siete cabinas de estudio. (Teatro de la Maestranza, 2008)

Estos 10 millones de euros apostando por una inversión de futuro, fueron una cantidad aportada por las cuatro administraciones públicas que forman parte del Consorcio para la gestión del Teatro. Así, “el **Ministerio de Cultura aportó el 50%** de la inversión, mientras que la Junta contribuyó al proyecto con el 25%, y tanto el Ayuntamiento hispalense como la Diputación de Sevilla participaron con un 12,5% respectivamente.” (Teatro de la Maestranza, 2008)

Desde entonces, el Teatro de la Maestranza se ha convertido en un moderno escenario europeo dando por concluida su gran travesía urbanística y pasa a ingresar, plenamente, en el siglo XXI.

## 2.2 ACTIVIDAD DE LA EMPRESA: FORMA JURÍDICA Y OBJETO SOCIAL

El Teatro de la Maestranza, como empresa, fue constituida como **Sociedad Anónima** por la Junta de Andalucía, el Excmo. Ayuntamiento de Sevilla y la Diputación Provincial de Sevilla a partes iguales, el 27 de diciembre de 1993, teniendo su domicilio social en la calle Paseo de Colón, nº22, Sevilla. Aunque sea esta Sociedad la que desarrolla su gestión, la titularidad del Teatro de la Maestranza corresponde al **Consortio** Teatro de la Maestranza y Salas del Arenal de Sevilla, lo que se traduce en que su nacimiento y naturaleza es a raíz de la combinación de estos dos conceptos. (Consejo de Administración Teatro de la Maestranza, 2019)

Su objeto social es la “gestión y explotación de todas las actividades y servicios culturales, artísticos y de cualquier otro tipo de la misma familia, que se desarrollen o presten en el Teatro de la Maestranza y Salas del Arenal y otros locales que a éste se puedan adscribir. Las actividades pueden ser realizadas por la Sociedad, directamente o indirectamente, incluso mediante su participación en otras sociedades de objeto idéntico o análogo”. (Consejo de Administración Teatro de la Maestranza, 2019)

El ejercicio económico de la Sociedad sostiene una peculiaridad y es que abarca el periodo comprendido entre el 1 de julio y el 30 de junio de cada año, según quedó establecido en Junta General Extraordinaria celebrada el 29 de junio de 1998. Esta decisión de periodo es debido a que las temporadas de producciones en los teatros se originan en función a estas fechas y es un aspecto muy diferenciador del resto de empresas, tanto públicas como privadas, ya que el periodo contable suele ser del 1 de enero al 31 de diciembre.

### 2.2.1 La Sociedad

“La Sociedad Anónima Teatro de la Maestranza y Salas del Arenal de Sevilla, integrada por la Junta de Andalucía, la Diputación Provincial de Sevilla y el Ayuntamiento de Sevilla, se constituye con fecha 27 de diciembre de 1993, iniciando su actividad efectiva de gestión con fecha 1 de marzo de 1995. La Presidencia del Consejo de Administración es renovada de forma rotatoria entre las tres administraciones cada dos años”. (Teatro de la Maestranza, s.f.)

El director-Gerente del Teatro de la Maestranza y Salas del Arenal de Sevilla asiste a las sesiones de los órganos del Consorcio y de la Sociedad con voz, pero sin voto. Cargos (Teatro de la Maestranza, s.f.):

- **Presidencia: Titular del Área de Hábitat Urbano, Cultura y Turismo. Ayuntamiento de Sevilla.** Consejeros:
  - Titular del Área de Hábitat Urbano, Cultura y Turismo
  - Titular del Área de Hacienda y Administración Pública
  - Titular de la Dirección General del Cultura
  
- **Vicepresidencia 1ª: Titular de la Presidencia. Diputación Provincial de Sevilla.** Consejeros:
  - Titular de la Presidencia.

- Titular del Área de Cultura y Ciudadanía
- Titular de la Vicepresidencia
- **Vicepresidencia 2ª: Titular de la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico. Junta de Andalucía.** Consejeros:
  - Titular de la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico.
  - Titular de la Secretaría General de Cultura y de la Dirección de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales
  - Titular de la Delegación Territorial de Cultura, Turismo y Deporte en Sevilla

### 2.2.2 El Consorcio

“El Consorcio Teatro de la Maestranza y Salas del Arenal de Sevilla, integrado en el momento de su creación por la Junta de Andalucía, la Diputación Provincial de Sevilla y el Ayuntamiento de Sevilla, recoge en sus estatutos la puesta en marcha de una Sociedad para la gestión económica y explotación del Teatro de la Maestranza. Constituida la Sociedad, en 1996 se incorpora al Consorcio del Teatro el Ministerio de Cultura y se decide que la Presidencia del Consejo Rector del Consorcio sea renovada de forma rotatoria entre las cuatro administraciones cada dos años” (Teatro de la Maestranza, s.f.). Cargos:

- **Presidencia Titular de la Alcaldía: Ayuntamiento de Sevilla.** Consejeros:
  - Titular de la Alcaldía
  - Titular del Área de Hábitat Urbano, Cultura y Turismo
  - Titular del Área de Hacienda y Administración Pública
- **Vicepresidencia 1ª: Titular del Ministerio de Cultura y Deporte.** Consejeros:
  - Titular del Ministerio de Cultura y Deporte
  - Titular de la Dirección General del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música (INAEM)
  - Titular de la Subdirección General de Música y Danza del Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música (INAEM)
- **Vicepresidencia 2ª: Titular de la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico. Junta de Andalucía.** Consejeros:
  - Titular de la Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico
  - Titular de la Secretaría General de Cultura y de la Dirección de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales
  - Titular de la Delegación Territorial de Cultura, Turismo y Deporte en Sevilla
- **Vicepresidencia 3ª: Titular de la Presidencia. Diputación Provincial de Sevilla.** Consejeros:
  - Titular de la Presidencia
  - Titular del Área de Cultura y Ciudadanía
  - Titular de la Vicepresidencia

Las funciones de **secretario, Interventor y Tesorero**, son desempeñadas de acuerdo con los estatutos reguladores del Consorcio, con carácter bianual y alternándose en los puestos los homónimos del Ayuntamiento de Sevilla y de la Diputación Provincial de Sevilla.

Con respecto a los cargos del Consorcio, nos pareció interesante reflexionar sobre si su correcta o adecuada actuación pudiera depender de la inclinación política que estuviera gobernando en Andalucía y/o Sevilla. Le planteamos esta cuestión al Sr. Roberto Alcaín para tener una reflexión más contrastada.

- ✓ *Xª Pregunta a Roberto Alcaín:* Con respecto a los 3 años de déficit hasta el 2017 y el gran cambio a mejor en 2018... ¿cómo se explica ese cambio? ¿es según las decisiones políticas que se tomen en los gobiernos de Sevilla / Andalucía? ¿O es competencia del Consorcio?

*Respuesta:* Hubo años en los que las aportaciones de las Administraciones Públicas llegaron a bajar un 56% respecto a la mejor temporada. Normalmente, éstas son en torno a 4 millones anuales, al menos de los años de 2014 a 2019, pero con la diferencia de que hubo una aportación extraordinaria en 2018 para afrontar el déficit que se llevaba arrastrando años.

Todas las administraciones aportan a partes iguales en el teatro, pero cuando se solicita una aportación extraordinaria, hay un debate de qué porcentaje aporta cada una.

En cuanto a la posición política de cada órgano, considero que es más fundamental la implicación personal y los valores de la persona que esté en el cargo con capacidad de gestionar este tipo de decisiones (aportación de capital), que la inclinación política. Al fin y al cabo, es el Ministerio y la Consejería de Cultura los que deciden el reparto económico destinado a este sector y, en definitiva, si hay una bajada de presupuesto generalizada, en materia de cultura, está claro que nos va a afectar antes que a otros sectores. No obstante, al ser el Maestranza una institución tan grande y consolidada, es quizás de las menos afectadas dentro de la cultura.

Ha habido malas y buenas gestiones por parte tanto de gobiernos de izquierda como de derecha, según el año y el contexto económico nacional. Que haya más éxito a nivel de financiación recibida tiene mucho que ver con el gerente del teatro, que, en nuestro caso, en 2018, fue prácticamente el gran artífice de conseguir la aportación extraordinaria, a base de negociación e implicación.

Según el “**Boletín Oficial de la Junta de Andalucía** (Histórico del BOJA) con fecha **21/1/1992** se firma el Acta de Constitución del Consorcio para la gestión y explotación de las actividades y servicios culturales del Teatro de la Maestranza y Salas del Arenal de Sevilla, y se aprueban los Estatutos del mismo”, algunos de los cuales especificaré a continuación al ser de vital importancia para este trabajo (Consejería de Cultura y Medio Ambiente, 1992):

- **DISPOSICIONES GENERALES**

- “La Consejería de Cultura y Medio Ambiente de la Junta de Andalucía, la Diputación Provincial de Sevilla y el Ayuntamiento de Sevilla, constituyen un Consorcio que tiene por objeto la gestión y explotación de todas las actividades y servicios culturales, artísticos y de cualquier otro tipo relacionados con los mismos que se realicen en el Teatro de la Maestranza y Salas de Exposiciones de Sevilla y otros locales que a este se le puedan adscribir.”
- El Consorcio tendrá personalidad jurídica propia y patrimonio independiente rigiéndose por los presentes Estatutos.

- El Consorcio tendrá su sede en el Teatro de la Maestranza de Sevilla, sito en Paseo de Colón de la Ciudad.
- La Institución se constituye por tiempo indefinido y sólo podrá disolverse por las causas previstas en la Ley o cuando lo soliciten, al menos, dos de los Organismos o Entidades que la promuevan.
- Para la gestión de los Servicios de la competencia del Consorcio, éste procederá a la constitución de un SA.

● **DERECHOS Y DEBERES DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO**

- “Asistir y participar con voz y voto en las reuniones del Consejo o de las Comisiones y Ponencias que puedan crearse en el mismo.
- Presentar Propuestas y Mociones.
- Respetar y cumplir los presentes Estatutos y los acuerdos y decisiones del Consejo adoptados en el ámbito de su competencia.
- Ejercer fielmente las funciones que se le asignen.
- El mandato de los consejeros, será de cuatro años renovables, cesando antes en su cargo cuando lo decidiese la Corporación a la que representan en el Consorcio.”

● **FUNCIONES**

- “Dictar las instrucciones organizativas y de régimen interior del Consorcio que estime apropiados para su mejor desenvolvimiento, e instalar los Servicios procedentes en sus fines.
- Aprobar el Presupuesto Anual del Consorcio.
- Autorizar el Plan de actuación del mismo para cada año formulado por el Presidente.
- Examinar y censurar las cuantías del Consorcio presentadas por el Presidente, con la asistencia del Interventor.
- Deliberar y decidir sobre propuestas o mociones de los Consejeros.
- Adquirir bienes o instalaciones o contratar obras y servicios cuando la cuantía de unos y otros exceda del 25% del Presupuesto del Consorcio y ordenar los gastos que excedan de dicho tanto por ciento.
- Enajenar bienes cuando su valor supere el 5% de dicho Presupuesto.
- Proponer la modificación de los presentes Estatutos.
- Llevar a cabo la fiscalización y alta inspección de los Servicios del Consorcio y adoptar las medidas que al efecto se estimen pertinentes.
- Defender los intereses del Consorcio y ejercer toda clase de acciones judiciales, administrativas o de cualquier orden.”

● **REGIMEN FINANCIERO, PRESUPUESTARIO Y CONTABLE.**

- Artículo 16º.: Presupuesto Anual.
  1. El Consejo Rector cada año aprobará un presupuesto para atender al funcionamiento del Consorcio.
  2. El estado de ingresos contendrá los siguientes recursos:

- a. Aportaciones que, en su caso, y por partes iguales hagan la Diputación Provincial de Sevilla, la Junta de Andalucía y el Ayuntamiento de Sevilla.
- b. Subvenciones y ayudas económicas de dichas Instituciones. Entidades y personas determinadas.
- c. Otros ingresos que legalmente puedan corresponderle.

3. El estado de gastos comprenderá las cantidades precisas para el normal sostenimiento del Consorcio, desarrollo de su Plan de Actuación, reparaciones ordinarias y obras de conservación, mejora y ampliación de las instalaciones, así como remuneraciones de las personas que perciban retribuciones, dietas, asistencias o minutas.

4. El presupuesto contendrá numeradas las partidas correspondientes de gastos e ingresos, que describirán sucintamente cada concepto de los mismos.

5. Ningún presupuesto podrá aprobarse con déficit inicial.

○ Artículo 17º.: Depósito de Fondos.

Los fondos del Consorcio estarán depositados en las Cajas de Ahorros, oficialmente reconocidas o en los bancos que apruebe el Consejo Rector.

○ Artículo 18º.: Cuentas.

1. Para el conocimiento, examen y fiscalización de la gestión económica del Consorcio, se rendirán las cuentas anuales de gestión previstas en la legislación de Haciendas Locales.

2. El Presidente rendirá a la terminación de cada ejercicio dentro del primer trimestre siguiente, una cuenta general del año anterior, a la que acompañará la liquidación del presupuesto correspondiente, y los justificantes de ingresos y pagos realizados.

3. El Tesorero, en su caso, y en el mismo término rendirá cuenta de Caudales, correspondiente al ejercicio anterior, haciendo figurar en ella, las entradas y salidas verificadas y los saldos existentes.

4. Las cuentas antedichas, se someterán a la aprobación del Consejo Rector.

5. Las entidades que constituyen el Consorcio, podrán interesar la rendición de cuentas respecto a las subvenciones o ayudas que otorgase el Consorcio.

En **2013** el Consejo de Gobierno Andaluz autoriza la modificación de los estatutos refundidos del Consorcio de forma sustancial. Este cambio permitirá unificar la gestión de este espacio escénico, formado por un consorcio y una sociedad anónima, a través de la creación de una sola entidad sin ánimo de lucro (Noticias de la Junta de Andalucía, 2013).

Esta modificación supone para el Maestranza la posibilidad de acogerse a las ventajas fiscales previstas en la legislación estatal de incentivos al mecenazgo, aquellas que se recogen en la ley autonómica sobre esta materia. Estos beneficios se aplican tanto a la propia fundación (cuyas rentas estarán en su mayor parte exentas de impuestos directos

e indirectos) como también a las personas y entidades colaboradoras, es decir, esta modificación debe ser autorizada por cada una de las administraciones representadas (Junta de Andalucía; Ministerio de Educación, Cultura y Deporte; Ayuntamiento de Sevilla y la Diputación provincial).

## CAPÍTULO 3. ANÁLISIS MACRO Y MICROECONÓMICO

### 3.1 ANÁLISIS MACROECONÓMICO

En este epígrafe, estudiaremos las circunstancias en las que se encuentra el Sector Cultural del que forma parte el Teatro de la Maestranza, así como los comportamientos y significados económicos que tienen los aspectos íntimamente relacionados con nuestra empresa, como las Artes Escénicas y musicales o la financiación pública en materia de cultura.

Según varios artículos de periódicos e informes oficiales, iremos plasmando información de cómo se encuentra el sector de la cultura en España en los últimos años.

Nos ha parecido especialmente interesante un artículo (El impacto económico de la cultura en España. 2020, 4 febrero. *Cinco Días, El País.*) del que citaremos y desarrollaremos algunos datos muy específicos.

Primeramente, “la industria cultural emplea a alrededor de 704.300 personas y un 3,5% del total de trabajadores, según los datos del tercer trimestre del año de la Encuesta de Población Activa (EPA). En 2017 (últimos datos publicados), el sector representaba cerca del 2,4% del PIB, lo que se traduce en **27.728 millones de euros**, según los datos del Ministerio de Cultura y Deporte.” (Muñoz Vita, 2020)

Además de su impacto directo, la cultura también influye en otros sectores, como es el caso del **turismo**, un sector enormemente relevante para la economía española. “El patrimonio es un factor determinante para entre el 15% y el 20% de los movimientos turísticos. Por otra parte, haya sido o no este el principal motivo para realizar un viaje, según *CulturaBase*, el **37,2% de los turistas internacionales** que visitó España en 2018 llevó a cabo actividades relacionadas con esta industria”, unos datos que da que pensar sobre lo útil que podría llegar a ser establecer conexión entre los diferentes sectores económicos, y que estudiaremos con más profundidad a lo largo del epígrafe.

“Según los datos del Ministerio de Cultura, el 64,7% de las empresas culturales no cuentan con trabajadores asalariados y el 28,7% tiene menos de cinco empleados”. Hay mucha necesidad, ganas e inquietud por parte del sector de emprender proyectos culturales, pero no hay medios suficientes al alcance de todos y los que sí pueden suelen ser en su mayoría autónomos o pequeñas empresas. Si el sector estuviera más consolidado en este sentido, se traduciría en un gran impulso para la economía general. De hecho, grandes especialistas en la materia lo afirman, como “la directora general para educación y cultura del programa Europa Creativa de la Comisión Europea, Bárbara Gessier, asegura que, por cada euro invertido en cultura, se obtiene una rentabilidad de ocho.” (Muñoz Vita, 2020)

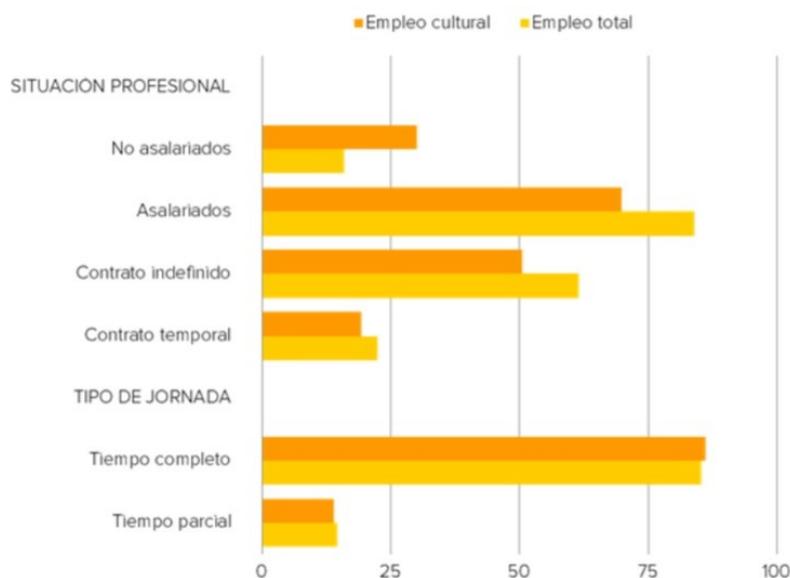
Por otra parte, el **Anuario de Estadísticas Culturales 2019**, publicado por el Ministerio de Cultura y Deporte, nos ha proporcionado información muy valiosa y concisa sobre los principales resultados del sector al que pertenece el Teatro de la Maestranza, y que veremos detenidamente a continuación.

#### 3.1.1 Empleo cultural

En primer lugar, veremos el estado del **empleo cultural**, es decir, las actividades económicas y ocupaciones vinculadas al ámbito cultural.

“Se trata del empleo que se desarrolla en empresas dedicadas a actividades culturales, como actividades de edición, bibliotecas, archivos, museos, cinematográficas, de vídeo, de radio y televisión, o las artísticas y de espectáculos entre otras.” ( División de Estadística y Estudios, 2019)

Los resultados de esta explotación indican que el volumen de empleo cultural ascendió en 2018 a 690,3 mil personas, un **3,6% del empleo total** en España en la media del periodo anual.



**Figura 3.1. Empleo medio anual cultural por situación profesional y tipo de jornada. 2018 (En porcentaje)**

*Fuente:* Principales resultados Anuario de Estadísticas Culturales 2019 (p. 27)

### 3.1.2. Empresas culturales

Con respecto a las **empresas culturales** recogidas en el Directorio Central de Empresas (DIRCE), operación estadística perteneciente al Plan Estadístico Nacional elaborada por el Instituto Nacional de Estadística, podemos decir que su actividad económica principal cultural ascendió a 122.673 a principios del 2018.

“Esta cifra supone el **3,7% del total de empresas** recogidas en el DIRCE. La mayor parte de ellas, el 82,2% (100.874 empresas), se corresponden con actividades de la industria o los servicios, tales como actividades de creación, edición, de bibliotecas, archivos, museos, cinematográficas, de vídeo, de radio y televisión, o las artísticas y de espectáculos entre otras, porcentaje en el que se encuentra el Teatro de la Maestranza. El 17,8% restante, 21.799, con actividades vinculadas al comercio o alquiler de bienes culturales.” ( División de Estadística y Estudios, 2019)

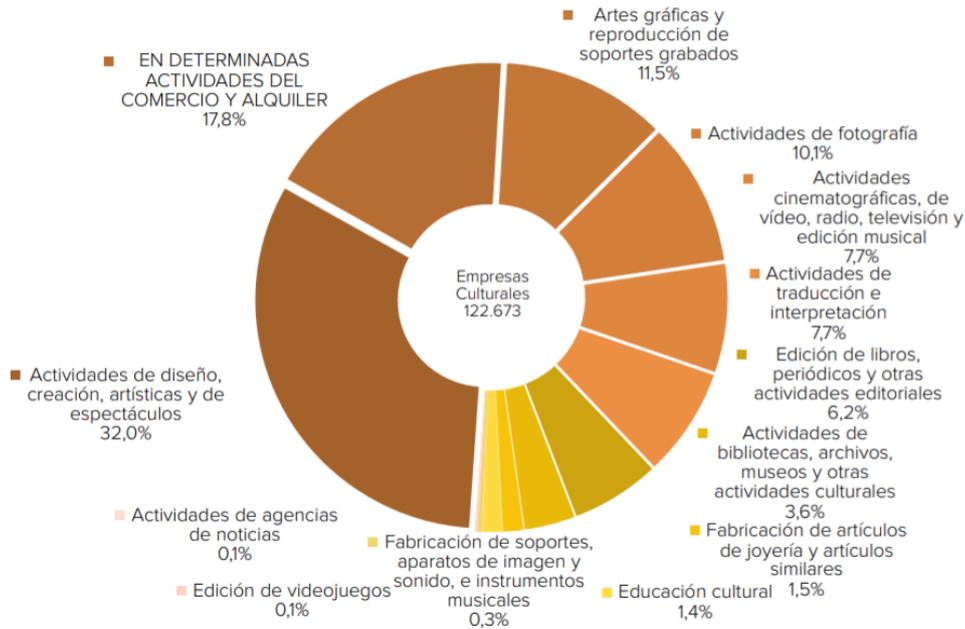


Figura 3.2. Empresas culturales por actividades económicas. 2018 (En porcentaje)

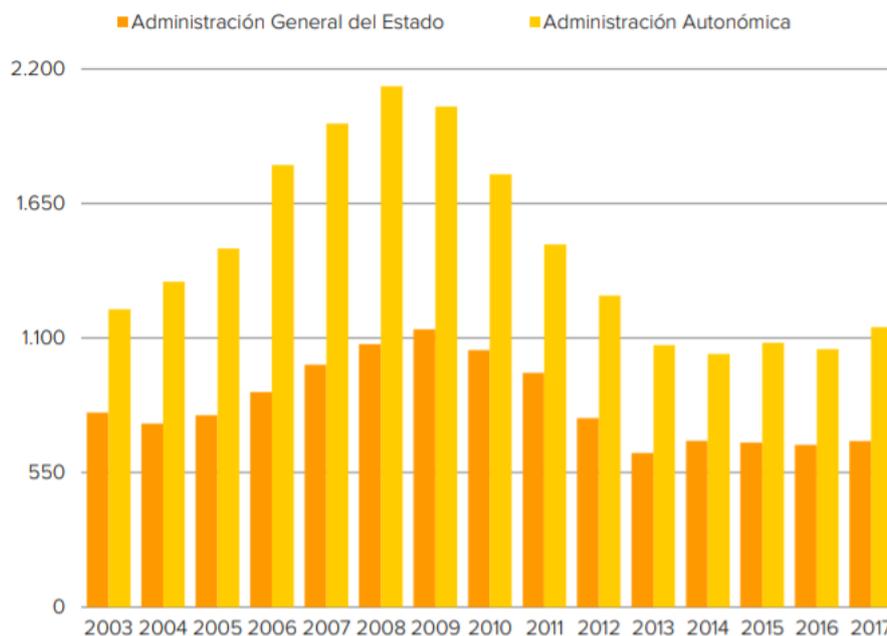
Fuente: Principales resultados Anuario de Estadísticas Culturales 2019 (p. 28)

### 3.1.3. Financiación y Gasto Público

Llegamos al apartado de la **Financiación y Gasto Público** en cultura, uno de los temas más importantes en los que se centra este Trabajo de Fin de Grado.

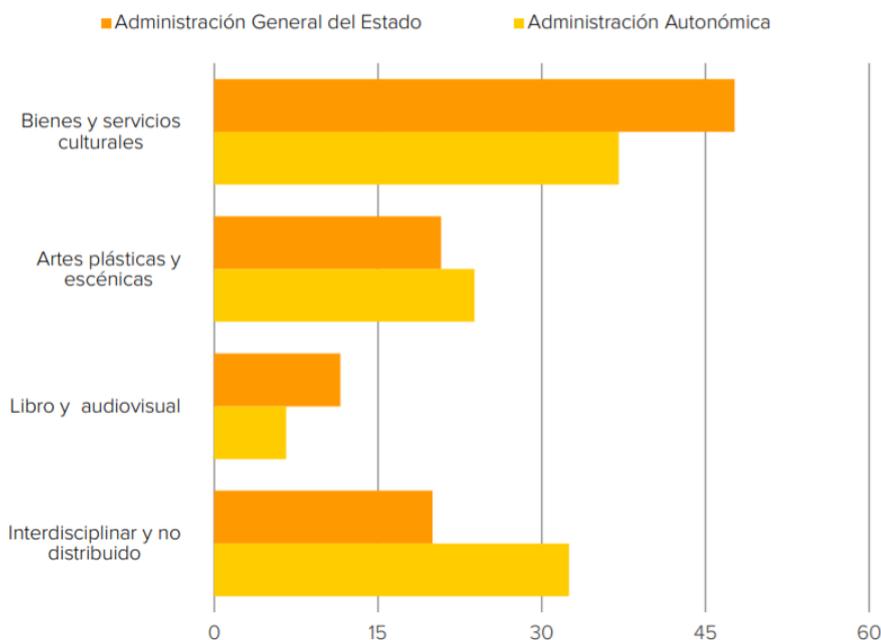
La estadística proporciona información del gasto anual liquidado en actividades culturales realizado por la administración en cada uno de sus ámbitos citados, así como su desglose por naturaleza económica del gasto y destino concreto.

“Tal y como vemos en los resultados del ejercicio 2017, el gasto liquidado en cultura por la Administración General del Estado se situó en **678 millones de euros**, por la Administración Autónoma en **1.144 millones** y por la Administración Local en **3.270 millones de euros**, cifras que suponen, en términos del PIB, el 0,06%, 0,10% y 0,28% respectivamente.” (División de Estadística y Estudios, 2019)



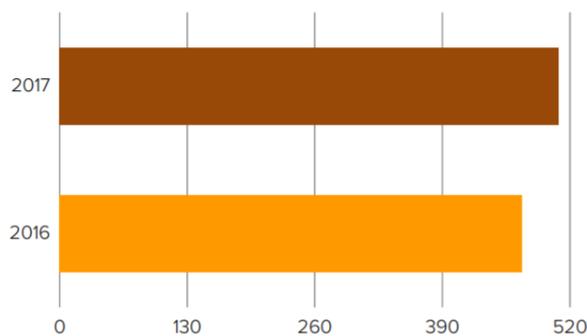
**Figura 3.3. Gasto liquidado en cultura por la Administración General del Estado y por la Administración Autónoma (En millones de euros)**

*Fuente: Principales resultados Anuario de Estadísticas Culturales 2019 (p. 29)*



**Figura 3.4. Gasto liquidado en cultura por la Administración General del Estado y por la Administración Autónoma por destino del gasto. 2017 (En porcentaje del total de cada administración)**

*Fuente: Principales resultados Anuario de Estadísticas Culturales 2019 (p. 29)*



**Figura 3.5. Gasto liquidado en cultura por Diputaciones, Consejos y Cabildos (En millones de euros)**

*Fuente: Principales resultados Anuario de Estadísticas Culturales 2019 (p. 29)*

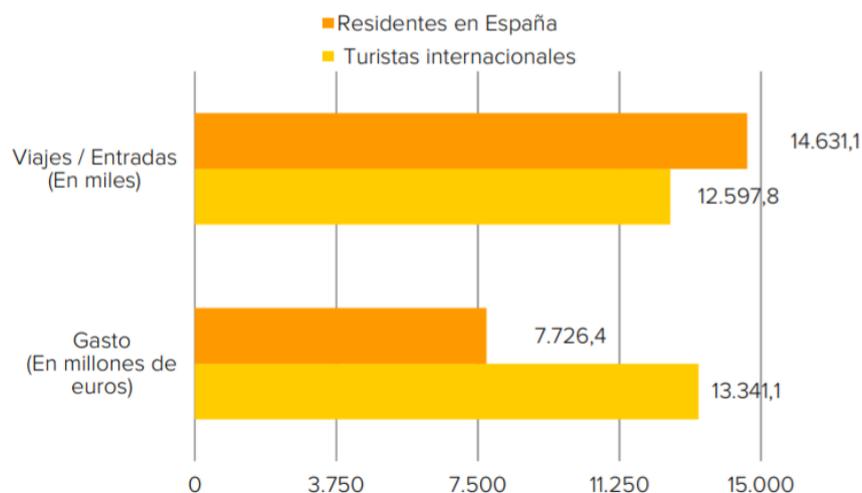
### 3.1.4. Turismo cultural

A continuación, pasaremos a analizar indicadores de la vinculación entre turismo y cultura, es decir, el **turismo cultural**.

“Por una parte, veremos los viajes realizados que, según la opinión del que realiza el viaje, fueron iniciados principalmente por motivos relacionados con la cultura. Por otra, información relativa a los viajes de residentes y entradas de turistas en los que se realizan actividades culturales, sea cual sea el motivo del viaje.

Los resultados indican que el 14,5% del total de viajes realizados en 2018 por ocio, recreo o vacaciones de los residentes en España fueron iniciados principalmente por motivos culturales. A estos 14,6 millones de viajes han de añadirse las entradas de turistas internacionales que se realizan principalmente por motivos culturales, 12,6 millones en 2018, el 17,5% del total de viajes realizados por ocio, recreo o vacaciones de este colectivo.”

“También observamos los indicadores del gasto total asociado a los viajes que se realizan principalmente por motivos culturales, que ascendió, en 2018, a **7.726,4 millones de euros** para los residentes en España y a **13.341,1 millones de euros** para las entradas de turistas internacionales. En uno de cada cuatro viajes de residentes, 24,2%, se realizaron actividades culturales, cifra que pasa a ser del 37,2% entre las entradas de extranjeros.” ( División de Estadística y Estudios, 2019)



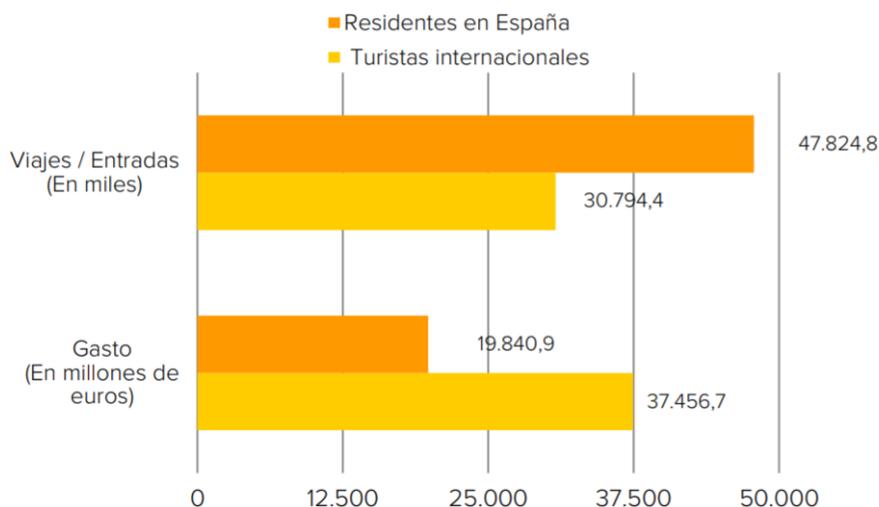
**Figura 3.6. Viajes de residentes en España y entradas de turistas internacionales realizados principalmente por motivos culturales y gasto total asociado. 2018**

*Fuente: Principales resultados Anuario de Estadísticas Culturales 2019 (p. 33)*



**Figura 3.7. Viajes de residentes en España realizados principalmente por motivos culturales según destino. 2018 (En porcentaje)**

*Fuente: Principales resultados Anuario de Estadísticas Culturales 2019 (p. 33)*



**Figura 3.8. Viajes de residentes en España y entradas de turistas internacionales en los que se realizan actividades culturales y gasto total asociado. 2018.**

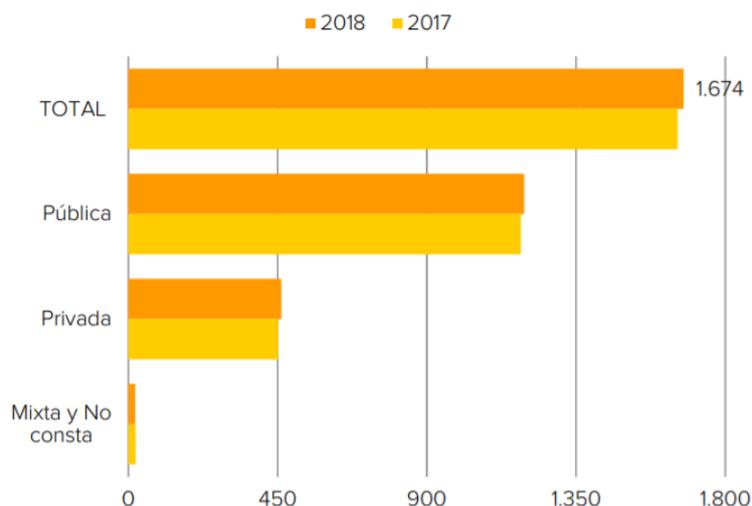
*Fuente: Principales resultados Anuario de Estadísticas Culturales 2019 (p. 33)*

### 3.1.5. Artes escénicas y musicales

Por último, nos centraremos en los resultados de las **Artes escénicas y Musicales**.

“Sus estimaciones indican que en 2018 el número de espacios escénicos teatrales ascendió a 1.674, cifra que supone 3,6 espacios por cada 100.000 habitantes. Los espacios escénicos de titularidad pública representaron en el periodo señalado el 71,3% del total. Las 542 salas de concierto suponen 1,2 por cada 100.000 habitantes, de las cuales el 73,4% son de titularidad pública.

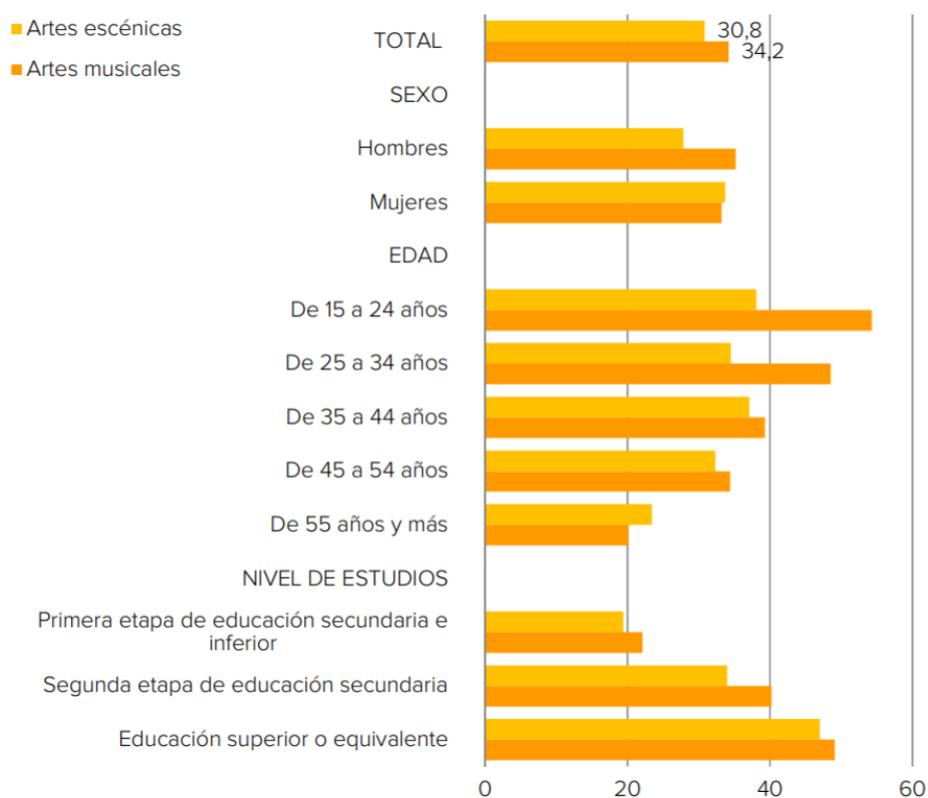
En 2018, el número de obras musicales editadas inscritas en el registro ISMN fue de 1.120, de las cuales el 95,5%, fueron primeras ediciones. Por género musical, el 55,3% de las obras editadas inscritas corresponden a música instrumental, seguidas por la música ligera con un 22,2% y la música vocal con un 18,2%.” ( División de Estadística y Estudios, 2019)



**Figura 3.9. Espacios escénicos estables teatrales según titularidad (Valores absolutos)**

*Fuente: Principales resultados Anuario de Estadísticas Culturales 2019 (p. 41)*

En el siguiente gráfico podemos comprobar que las artes musicales suelen acaparar más la atención de la sociedad frente a las artes escénicas en general, siendo las personas que más consumen este género aquellas de entre 15 y 34 años.



**Figura 3.10. Personas que han asistido a espectáculos de artes escénicas o musicales en el último año. 2018-2019 (En porcentaje de la población de cada colectivo)**

*Fuente: Principales resultados Anuario de Estadísticas Culturales 2019 (p. 41)*

## 3.2 ANÁLISIS MICROECONÓMICO

Una vez estudiado el macroentorno y analizado en profundidad el estado del sector al que pertenece el Teatro de la Maestranza, veremos en este apartado el comportamiento de los agentes individuales del microentorno del Teatro, concretamente los competidores, los clientes y los proveedores del mismo, para tener una visión más amplia y concreta de nuestra empresa y sus diferentes entornos.

### 3.2.1. Competidores y posibles competidores

La connotación de “generar mayor satisfacción en los consumidores”, “acaparar los clientes del prójimo” o la rivalidad en sí que implica el concepto de “competidores” en las empresas privadas, es un poco más leve en este contexto cultural que estamos trabajando, ya que muchos teatros y espacios escénicos se dedican a prestar un servicio público, como es el caso del Teatro de la Maestranza.

Dicho esto, analizaremos los competidores y posibles competidores de nuestra empresa tanto a nivel regional como local, tratando los espacios escénicos con una relación calidad – precio y un formato de prestación de servicios similar al Maestranza.

En **Andalucía**, los teatros con características más similares al nuestro son, respectivamente, el **Teatro Villamarta** de Jerez de la Frontera y el **Teatro Cervantes** de Málaga.

El teatro jerezano lo podríamos considerar el competidor más directo del Teatro Maestranza por varios motivos: en primer lugar, por la cercanía con la localidad de Sevilla y su accesibilidad; en segundo lugar, la capacidad y disposición del teatro que, aun teniendo un aforo de 1200 personas (Ayuntamiento de Jerez, s.f.) frente a las 1800 plazas del Maestranza, tiene un formato arquitectónicamente bastante similar; por último, en tercer lugar y siendo motivo de bastante peso, la programación que ofrecen ambos teatros.

Ambos basan su programación en grandes producciones de ópera y zarzuela, además de ofrecer fechas concretas para danza y ballets, como es el caso del **Festival Flamenco de Jerez**, circuito que, al igual que La Bienal de Flamenco de Sevilla, acapara durante varias semanas los mejores espectáculos, artistas y compañías de flamenco en su ciudad, siendo el Teatro Villamarta el espacio escénico de mayor envergadura dentro del festival.

Con el Teatro Cervantes ocurre algo muy similar que con el Teatro Villamarta, exceptuando la lejanía de la ciudad de Málaga con respecto a Jerez, y la programación de sus espectáculos en la que no hay tanto repertorio operístico, lo que le posiciona en un competidor menos directo.

A nivel local, en Sevilla, no podemos hablar de competidores directos ya que no hay ningún Teatro en igualdad de condiciones y programación tal y como oferta el Teatro de la Maestranza, son los casos del Teatro Lope de Vega o Teatro Central, espacios de menor aforo y más ligados únicamente a los géneros de teatro y danza, respectivamente. Pero sí podemos hablar de nuevos competidores, es decir, grandes espacios escénicos bastante fuertes en instalaciones y aspectos tecnológicos, pero enfocados a otro tipo de programación que no suele abarcar el Teatro de la Maestranza, como ceremonias de premios (MAX, GOYA, ONDACERO...), conciertos o musicales.

Estos espacios podemos afirmar que son el **Auditorio Fibes** (3550 plazas) (Fibes Sevilla, s.f.) y el **Auditorio Cartuja Center** (2000 plazas) (Cartuja Center Cite, s.f.), ambos recientemente integrados en Sevilla en los últimos diez años y, a pesar de que la mayoría de los espectáculos y producciones que se llevan a cabo en ellos son de una temática más mediática y comercial en la cual el Teatro Maestranza no suele entrar, sí observamos que pueden ser competidores potenciales ya que poco a poco van cobrando más importancia y presencia en la ciudad, lo que llevaría a tenerles más en cuenta a medio y largo plazo, y por consecuencia, supondría una gran amenaza para el Teatro Maestranza.

### 3.2.2. Clientes

Analizaremos los clientes del Teatro Maestranza diferenciando el tipo de público que suele acudir o ha acudido alguna vez a sus espectáculos y eventos, y lo diferenciaremos en dos grupos.

En primer lugar, los fieles al lugar y al Teatro en sí, aquellos que suelen acudir de manera bastante habitual sin importar qué tipo de funciones se van a representar. Este grupo, en el que entraría los abonados anuales al Teatro de la Maestranza, confía plenamente en el criterio del mismo y la programación elegida, y simplemente acuden a disfrutar de su espacio y sus obras. Es un comportamiento muy influenciado por el estatus de calidad que proporciona el Teatro.

En segundo lugar, el grupo de fieles y adeptos a un género en concreto, sea ópera, danza, música, etc. Este grupo consume cultura y acude al teatro en busca del género que más le conmueva, independientemente del lugar donde se represente. Es el caso de La Bienal de Flamenco de Sevilla, muchos son los espectadores que van al Teatro de la Maestranza por la calidad de sus espectáculos dentro de este festival, pero el resto del año busca el Flamenco como género en otros espacios.

### 3.2.3. Proveedores

Son pocos los proveedores de los que tiene que disponer el Teatro de la Maestranza, ya que la gran mayoría de los proveedores que necesita un Teatro para su correcto funcionamiento ya los tiene inmersos el Maestranza dentro de su plantilla y patrimonio para mayor facilidad e independencia de trabajo.

Estos son los proveedores **estratégicos**, es decir, el equipo de iluminación y sonido principalmente, además del equipo audiovisual, sastrería y vestuario, y algunos recursos de escenografía. De todo ello dispone el teatro para sus producciones propias, no obstante, cuando hay programada alguna producción externa (compañías privadas, ballets o conciertos de figuras como Vanesa Martín), traen consigo sus propios equipos técnicos.

Otros proveedores de los que sí tiene que obtener el Teatro de la Maestranza de fuera son los **operativos**, es decir, todos aquellos servicios que se contratan de forma externa a otras empresas como los servicios de limpieza, seguridad, etc.

## 3.3 ANÁLISIS DAFO Y CAME

Este apartado es de vital importancia ya que veremos con más claridad la situación interna y externa de la empresa, y lo haremos realizando un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) a través de la información micro y macro

económica estudiada anteriormente, la visión personal y profesional del señor Roberto Alcaín, y nuestras propias conclusiones. Seguidamente, realizaremos un análisis CAME, una herramienta de continuación natural a la elaboración de un DAFO ya que consiste en Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar aquello que hemos visto previamente en el DAFO.

En primer lugar, nos centraremos en los aspectos internos más destacables del Teatro Maestranza como empresa.

Con respecto a las **Debilidades**, señalamos la alta dependencia que sufre la empresa a los recursos ajenos y a las Administraciones Públicas, con su consecuente incertidumbre. La empresa nunca puede prever con exactitud las cantidades que le van a ofrecer ni las producciones que se puede permitir realizar con dichas cantidades, por lo que siempre hay un factor riesgo que asumir y al que se tienen que adaptar.

Por ejemplo, previa pandemia, había una cantidad ya fijada que iba a recibir la empresa por parte de las Administraciones, y a raíz de esta crisis se ha visto afectada y muy aminorada, lo que produce una reestructuración de lo ya establecido por el Teatro.

También debemos mencionar la insuficiencia de compromiso por parte del tejido empresarial, es decir, hay pocos patrocinadores. Los centros de decisión de las grandes empresas no están en el sur, y sumado a la mala concepción del patrocinio y el marketing de los propios patrocinadores, afecta a la empresa directamente, ya que son ellos los que deciden dónde van a invertir. Por lo tanto, es muy complicado que se invierta en cultura y lo observamos como comportamiento generalizado de la sociedad en la que vivimos.

En cuanto a las **Fortalezas**, destacamos de forma muy clara el equipo humano del Teatro en general, y sobre todo el equipo de gestión en particular. Un claro ejemplo sobre esto se ha visto en el periodo de crisis que estamos viviendo, ya que dicho equipo ha estado trabajando en la parte económica de la empresa muy eficientemente, batallando y negociando al límite los posibles acuerdos para conseguir el máximo presupuesto y, de esta forma, llevar a cabo el máximo rendimiento del teatro y su pronta recuperación.

Otra gran fortaleza que consideramos indispensable en el mundo artístico es la imagen de marca tan potente que ofrece la empresa, y de la cual, en líneas generales, hay un grado de satisfacción relativamente elevado por parte de los clientes sobre los espectáculos. Pero es cierto que, al fin y al cabo, es una cuestión intangible y cualquiera de las otras debilidades mencionadas anteriormente las neutraliza. Hay que tener en cuenta que no se puede sacar más partido a esa marca porque no se puede gestionar desde el punto de vista de empresa privada, ya que más del 50% de financiación depende de un tercero y no de la propia empresa.

Pasamos a los aspectos externos del Teatro como empresa que consideramos dignos de estudiar.

Con respecto a las **Amenazas**, destacamos en primer lugar el planteamiento y la coyuntura económica general del país, es decir, todo depende de los hábitos de consumo y de la situación económica en la que se encuentre el país, y uno de los sectores que más sensible es a todo este tipo de circunstancias es el sector de la cultura.

Por ejemplo, con respecto a la crisis actual, aunque se esté produciendo una recuperación progresiva ahora mismo, no va en proporción al nivel de recuperación de nuestro sector, ya que la sociedad se ha visto forzada a cambiar de hábitos y ha priorizado en cuanto a las actividades económicas y de ocio a realizar. En este sentido, el sector hostelero sí se está recuperando de una manera más progresiva y a la par que

la economía general del país, ya que la están potenciando más desde el gobierno central, y la mayoría de personas anteponen en este momento de necesidad, viajar o cambiar de su entorno habitual. Por lo que, siendo algo comprensible a nivel social, no deja de ser uno de los aspectos más negativos del sector.

El COVID-19 no deja de ser otra amenaza, pero más bien nos atrevemos a decir que a corto plazo. No obstante, todo es aún susceptible de cambio y habrá que esperar a según avance la situación. En definitiva, es algo impredecible. Una de las actividades en las que siempre está inmerso el Teatro y a las que ha afectado de forma directa este virus, es La Bienal de Flamenco de Sevilla, festival previsto para septiembre y octubre de 2020.

En este festival, donde hay representaciones en gran parte de los teatros y espacios escénicos de la ciudad, el Teatro Maestranza siempre recoge a las mejores producciones, compañías y espectáculos de mayor envergadura, pero este año es el único que no participará a consecuencia del COVID-19. Cabe destacar que el Teatro de la Maestranza es el sitio donde más rentable resulta hacer un espectáculo, pero ha sido decisión del Ayuntamiento por temas de aforo y seguridad ante la enfermedad. Aunque ya se pueda llegar a un 65% de aforo en los espacios cerrados como teatros, el máximo de personas que pueden estar en un recinto según el Ayuntamiento de Sevilla, es de 800, plazas las cuales no son ni la mitad del aforo del teatro y, por lo tanto, supone muchísimas pérdidas. Ante esta determinación, el teatro se ha visto obligado a tomar la decisión de no participar en La Bienal de Flamenco por primera vez en la historia.

Por último, hablaremos de las **Oportunidades**. Siendo realistas son pocas ya que, al tratarse de una empresa que presta un servicio público, la mayoría de las oportunidades son en base a las subvenciones y prestaciones que puedan facilitar al teatro para poder realizar de una manera eficiente su actividad, pero todas las subvenciones al sector cultural y de creación no nos corresponde debido a que ya recibimos subvenciones públicas, lo cual reduce mínimamente esa oportunidad a intentar negociar con las Administraciones Públicas una cantidad más elevada.

Una gran oportunidad sería más implicación por parte de las administraciones, además de mayor patrocinio y marketing de la mano de las empresas y patrocinadores competentes y que a su vez, dichas empresas, obtengan más beneficios por invertir en cultura.

Pasaremos ahora a realizar el **análisis CAME** (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) para ver de qué manera podemos potenciar o reforzar lo visto en el análisis anterior en base a distintas combinaciones posibles detectadas en el DAFO.

En primer lugar, veremos cómo **Explotar** las Fortalezas aprovechando las Oportunidades del mercado (F + O), las llamadas estrategias ofensivas. Al ser la era tecnológica es el momento de evolucionar y actualizarse día a día, es por ello que vemos necesaria una mayor inversión en marketing tanto online como en general, llevando a cabo una renovación de la página web, teniendo más presencia en las redes sociales y medios de comunicación y generando un mayor acercamiento al público más joven. Para poder llevar a cabo esto de una manera totalmente eficiente también es necesario captar más patrocinadores del sector cultural al que pertenece el teatro, lo cual sería una forma de ganar más visibilidad.

Seguimos con **Afrontar** las Amenazas no dejando crecer las Debilidades, formándose así las Estrategias de Supervivencia (A+D). Para ello, teniendo en cuenta los hábitos de consumo de la sociedad y también la situación por la que está pasando España,

consideramos muy importante generar, junto a las instituciones pertinentes, hábitos de consumo de cultura en nuestros clientes potenciales gracias al marketing, en el que debemos invertir, y a una programación variada de las producciones.

Otras opciones serían facilitar promociones de descuentos de entradas durante el desarrollo de la “nueva normalidad” producida por el COVID-19, además de adquirir como servicio habitual la retransmisión en directo vía on-line las representaciones que se lleven a cabo en el Teatro.

En tercer lugar, debemos **Mantener** las Fortalezas afrontando las Amenazas del mercado, dando lugar a las Estrategias Defensivas (A+F). Aprovechando la buena imagen adquirida por el teatro, sería muy conveniente reforzar esa imagen de marca para captar una mayor y mejor clientela, además de una formación constante del equipo humano y de gestión del Teatro para tener siempre una gestión eficiente y sacar el máximo partido a las Administraciones Públicas con respecto a las aportaciones que nos realizan.

No debemos olvidar seguir invirtiendo en las instalaciones y los recursos tecnológicos del Teatro para mantener y superar la calidad de servicio que prestamos a nuestro público.

Por último, pasaríamos a **Corregir** las Debilidades aprovechando las Oportunidades, siendo estas las Estrategias de Reorientación (O+D). Para ello, estableceremos una gran planificación de la programación anual de las producciones del Teatro de la Maestranza teniendo en cuenta varios escenarios según el nivel de aportación que realicen las Administraciones Públicas, y de esta forma plantear todas las opciones posibles. Con respecto al patrocinio, vemos conveniente crear un departamento que se dedique a captar patrocinadores y a buscar mayor representación publicitaria.

<b>DAFO – CAME TEATRO DE LA MAESTRANZA</b>	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de RRHH y equipo de Gestión.</li> <li>• Imagen de Marca.</li> <li>• Calidad de instalaciones, infraestructura y producciones.</li> <li>• Respaldo institucional y económico de las Administraciones Públicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta dependencia a los recursos ajenos y a las Administraciones Públicas</li> <li>• Incertidumbre a la hora de organizar la programación y su presupuesto.</li> <li>• Poco patrocinio y marketing por parte de las empresas del sector.</li> </ul>

<p><b>Oportunidades (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de mediar para conseguir mayor implicación por parte de las Administraciones.</li> <li>• Mayor patrocinio y marketing aprovechando la era de la publicidad online y en redes sociales.</li> </ul>	<p><b>Explotar las oportunidades (F + O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor inversión en marketing online y general (renovación de la página web, más presencia en las redes sociales...)</li> <li>• Captar más patrocinadores del sector cultural.</li> </ul>	<p><b>Corregir las debilidades (O + D)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran planificación de la programación anual de producciones teniendo en cuenta varios escenarios según el nivel de aportación que realicen las Administraciones Públicas.</li> <li>• Crear un departamento que se dedique a captar patrocinadores y buscar mayor representación publicitaria.</li> </ul>
<p><b>Amenazas (A)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hábitos de consumo y situación económica en la que se encuentre el país.</li> <li>• El COVID-19 y sus consecuencias corto plazo, como por ejemplo no estar presente en La Bienal de Flamenco.</li> </ul>	<p><b>Mantener las fortalezas (A + F)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforzar la imagen de marca del Teatro.</li> <li>• Formación constante del equipo humano y de gestión del Teatro para sacar el máximo partido a las Administraciones Públicas.</li> <li>• Seguir invirtiendo en instalaciones y recursos tecnológicos.</li> </ul>	<p><b>Afrontar las amenazas (A + D)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar, junto a las instituciones pertinentes, hábitos de consumo de cultura en nuestros clientes potenciales gracias al marketing y a una programación variada.</li> <li>• Facilitar promociones de descuentos de entradas durante el desarrollo de la “nueva normalidad” producida por el COVID-19.</li> <li>• Retransmitir en directo vía online las representaciones que se lleven a cabo en el Teatro.</li> </ul>

**Figura 3.1 Análisis DAFO y CAME del Teatro de la Maestranza**

*Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas y análisis previos*

## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LAS CUENTAS ANUALES

Para llevar a cabo este apartado del análisis nos basaremos en los documentos de las Cuentas Anuales, principalmente en el Balance de Situación, la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y la memoria del Teatro de la Maestranza, que obtuve gracias a una entrevista personal con D. Roberto Alcaín, jefe de Recursos Humanos y Contratación del Teatro, además de Secretario dentro del Consejo de Administración de la Sociedad. Estos documentos han resultado muy valiosos para la elaboración del análisis, ya que abarcan del año 2014-15 al 2018-19, es decir, 5 años de información que nos proporciona un margen bastante amplio para plantear con perspectiva la evolución y la situación de la empresa.

Con estos datos realizamos una plantilla en Excel (Anexos) donde se recoge para mayor claridad los datos de la empresa, Balance (%V) / (%H), Cuenta de Pérdidas y Ganancias (%V) / (%H), y las ratios respectivas para el análisis de la liquidez, solvencia y rentabilidad, siguiendo los criterios seguidos por Herrera, Orta y Sierra (2012) relativos al análisis de cuentas anuales para empresas turísticas.

Para realizar una correcta interpretación de los datos, estableceremos algunas hipótesis que también nos las corroborará o aclarará el señor Roberto Alcaín a través de algunas preguntas.

Dada la singularidad de esta sociedad, quisiéramos destacar el peso y la importancia que tienen en la financiación de la actividad las Administraciones Públicas, pues, como veremos más adelante, son las que cubren las pérdidas derivadas de las operaciones para lograr ofrecer un servicio público al alcance de la mayor parte de los ciudadanos, lo analizaremos con más profundidad a lo largo de este apartado.

### 4.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA %V %H

Empezaremos analizando y comentando los porcentajes verticales y horizontales del balance; gracias a estos porcentajes podemos apreciar la proporción que tiene cada elemento patrimonial con respecto a su masa patrimonial específica y/o con respecto al total.

#### 4.1.1 Activo

Empezando por el **ACTIVO** del Teatro y con respecto al **Activo No Corriente** del mismo, observamos que lo conforma mayoritariamente el **inmovilizado material** con las **instalaciones técnicas**, oscilando entre un 80% y un 90% con respecto al total del ANC en los últimos años. Esto nos lleva a pensar que se hizo una gran inversión en este elemento patrimonial (algo lógico al tratarse de un teatro ya que necesita nutrirse de muchas y diversas instalaciones para poder sacar rentabilidad a sus producciones) y que a lo largo de los últimos años se ha ido amortizando, llegando al 2019 prácticamente al final de su vida útil. Esto lo podemos comprobar, ya que, en este último año, las instalaciones técnicas no llegan al 3% del total del activo, casi 10 veces menos que en 2014.

Según la **Memoria** del Balance del último año, se valora a su precio de adquisición, minorado por la amortización acumulada que ha experimentado desde el momento de la adquisición hasta la actualidad. A estos efectos, la amortización de los elementos del inmovilizado material se realiza, desde el momento en el que están disponibles para su

puesta en funcionamiento, de forma lineal durante su vida útil estimada, considerando un valor residual nulo, en función de los siguientes años de vida útil.

ELEMENTO PATRIMONIAL	AÑOS DE VIDA ÚTIL
Instalaciones Técnicas	8
Maquinaria	8 – 6
Utillaje	6
Otras instalaciones	10
Mobiliario	10
Equipos para procesos de información	4 – 3
Otro inmovilizado material	10 – 4

**Figura 4.1. CRITERIOS DE AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO**

*Fuente: Elaboración propia a través de las Cuentas anuales del Teatro de la Maestranza y Salas del Arenal, ejercicio 2019.*

El cargo en la cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio por el concepto de amortización del inmovilizado material ha ascendido a **83.065,22€** (157.293,17 € en el ejercicio anterior).

- ✓ *1ª pregunta a Roberto Alcáin: ¿Tenéis o tenáis en mente algún plan de renovación de las instalaciones técnicas antes de la crisis del COVID-19? ¿Cómo vais a mantener las instalaciones que necesita el teatro para grandes producciones?*

*Respuesta:* El COVID-19 en este caso no es relevante ya que todo lo que genera económicamente son gastos corrientes de más, como materiales higiénicos y de medidas de seguridad en la “nueva normalidad”, o durante el confinamiento, que no ha habido consumo real, gastos de limpieza, personal de seguridad, etc. Por lo tanto, no hemos sufrido cambios directos en este ámbito.

Con respecto a la renovación de las instalaciones técnicas, es una mera inversión, pero nuestro presupuesto no da para inversiones de este tipo ni en situaciones normales. Por lo tanto, nos vemos obligados a recurrir a una financiación extraordinaria del Consorcio, al igual que ocurrió con la obra de remodelación del teatro en 2005.

Esta vez, el Consorcio disponía de un remanente de 700.000€ que nos han concedido en plena crisis, pero no para gastos corrientes, sino para usarlos obligatoriamente en inversiones necesarias. De esa cifra, 399.586,85 € (IVA no incluido) se han utilizado para la compra de proyectores de luz modernos y robotizados, y dimmers (sistemas de regulación de luz); la cantidad restante, se han destinado para la compra de equipos de sonido amplificado para las producciones propias que lo requieran, pantallas digitales para el interior del teatro e instalaciones similares.

En otros casos, la escenografía, vestuario, utilería, etc., también son inversiones cuando se trata de producciones propias.

Cabe destacar otro elemento también muy amortizado en los últimos 5 años, pero del **inmovilizado intangible: patentes, licencias, marcas y similares**. Se contabilizan los importes satisfechos por la adquisición de los derechos de representación y utilización de todos los elementos incluidos en las producciones (Memoria Teatro de la Maestranza, 2019, p 11):

- ❖ Nueva versión escénica de la obra "El retablo de Maese Pedro"
- ❖ "L' Isola Disabitata"
- ❖ "Con los pies en la Luna"
- ❖ "Opera Tosca"

La amortización se realiza de modo lineal en el período de 5 años, habiendo ascendido el cargo por dicho concepto en la cuenta de pérdidas y ganancias a **25.247,16 €** (25.670,75 € en el ejercicio anterior).

Otro aspecto que nos llama profundamente la atención es que el Maestranza tiene concentrado la mayor parte de sus activos en forma de derechos y no de bienes. Esto se puede apreciar claramente dentro de los **deudores comerciales** en el **Activo Corriente**, concretamente el elemento patrimonial "**otros créditos con las Administraciones Públicas**". Es un hecho que se ha mantenido a lo largo de todos los años de los que disponemos información (2014/15 – 2018/19), siendo en el último año casi un 60% del AC y un 56,53% del Activo total. Son números muy significativos ya que hablamos de 2.474.368,60 € que le deben al teatro y suponen más de la mitad de esos dos totales, lo que nos lleva a hacer mucho hincapié en ellos y formular una hipótesis sobre su naturaleza.

Todo apunta a que son créditos que las administraciones públicas le ofrecen al teatro, no hay que olvidar que estamos estudiando una empresa que al fin y al cabo ofrece un servicio público y está respaldada por este sector, pero que no se han cobrado todavía, solo se han generado los derechos.

Una de las peculiaridades de esta empresa es que su periodo contable es del 1 de julio al 30 de junio, debido a que las temporadas de producciones en los teatros se originan en función a estas fechas. Es un aspecto muy diferenciador del resto de empresas, tanto públicas como privadas, ya que su periodo contable suele ser del 1 de enero al 31 de diciembre. Estos datos son lo que nos hace pensar que, debido a la incompatibilidad de periodos contables, se genere el derecho en el balance a final de junio y no se cobre hasta finales de año aproximadamente, pero sólo es una suposición que planteamos.

- ✓ *2ª pregunta a Roberto Alcaín: ¿Esas cifras tan altas de créditos de las administraciones públicas significan, debido al descuadre de los periodos contables del teatro y del Ayuntamiento, que se genera el derecho de cobro a finales de junio, pero no se cobra hasta finales de año?*

*Respuesta:* En líneas generales, sí. No siempre es a final de año ya que depende del plan de pago de cada órgano, hay veces que lo pagan en dos plazos anuales y otras no, a diferencia de la Junta de Andalucía que siempre lo efectúa mensualmente.

Analizando con exhaustividad la Memoria del Teatro Maestranza en el último año, observamos que hay un desglose de información muy detallada que nos ayuda a entender este asunto, corroborar nuestra hipótesis y la cual añado a continuación:

Descripción	En €	
	Ejercicio finalizado al 30/06/19	Ejercicio finalizado al 30/06/18
Hacienda pública deudora por varios conceptos		
- H.P., deudora por IVA	121.465,15	114.760,85
- H.P., deudora por IS	0,00	0,00
- H.P., deudora por subvenciones concedidas (*)	<u>2.352.903,45</u>	<u>804.835,14</u>
<b>Total</b>	<b>2.474.368,60</b>	<b>919.595,99</b>

(\*) Este saldo deudor se refiere a la entidad "Consortio Teatro de la Maestranza y Salas del Arenal" por las aportaciones pendientes del abono por la misma en relación con las cantidades comprometidas en su presupuesto anual aprobado por el Consejo Recto al Consortio por importe de 1.302.903,45 euros y 1.050.000 euros por las aportaciones extraordinarias aprobadas y ratificadas en el Consejo de Administración del 25 de octubre de 2018.

**Figura 4.2.: Desglose del epígrafe del Activo corriente "Otros créditos con las Administraciones públicas"**

*Fuente: Cuentas Anuales Teatro Maestranza, ejercicio 2019, p 29.*

	En €	
	Ejercicio finalizado al 30/06/19	Ejercicio finalizado al 30/06/18
Saldo deudor a comienzos ejercicio anterior	804.835,14	950.959,28
Cantidades comprometidas (presupuesto anual)	4.705.806,91	4.970.073,38
Cantidades abonadas a 30 de junio (presupuesto anual)	(4.207.738,60)	
Cantidades aportaciones extraordinarias	2.800.000,00	
Cantidades abonadas a 30 de junio (aportaciones extraord.)	<u>(1.750.000,00)</u>	<u>(5.116.197,52)</u>
<b>Saldo Consortio al final del ejercicio a 30 de junio</b>	<b>2.352.903,45</b>	<b>804.835,14</b>

**Figura 4.3.: Resumen de los movimientos de esta cuenta en los dos últimos ejercicios.**

*Fuente: Cuentas Anuales Teatro Maestranza, ejercicio 2019, p 29.*

También, queremos resaltar los **clientes por ventas y prestaciones de servicios**, perteneciente a la misma masa patrimonial que el elemento anterior, ya que supone casi un 3% tanto en el **AC** como en el total del Activo, el segundo porcentaje más significativo de los deudores comerciales. Sobre este hecho lanzo de nuevo mi suposición de que se refiera a ventas que se produjeron a empresas gestoras de entradas sobre espectáculos ya celebrados y que aún no se hayan cobrado.

- ✓ *3ª pregunta a Roberto Alcaín:* ¿corroboras esta suposición de que este elemento patrimonial se corresponda con empresas gestoras de entradas? ¿O es otro tipo de cliente?

*Respuesta:* Son patrocinadores, concretamente en la documentación de la memoria aparece la cifra de 107.167,04 €, el 3% del AC, asociada a deudores por servicios y patrocinios.

Los patrocinadores son empresas y organizaciones que se ocupan de patrocinar la actividad del teatro, entregándoles una serie de prestaciones, facilitándoles entradas, se anuncian en los programas, etc. Algunos de ellos son Cajasol, ANTEA (prevención de riesgos laborales) o Termoservice. Hoy, a 30 de junio de 2020, no han abonado aún la cantidad que se acordó con ellos.

#### 4.1.2 Pasivo

Una vez pasamos al **PATRIMONIO NETO Y PASIVO** se evidencia que los números negativos y las pérdidas predominan en los documentos de forma sostenida en el tiempo.

El elemento patrimonial más llamativo dentro del **patrimonio** es el **resultado del ejercicio**, ya que no hay año que disminuya de tres cifras el porcentaje de dicho elemento, tanto es así, que en el año 2016 se llegó a un -2889,85% sobre el total del patrimonio del teatro. No obstante, en el último año se sobrepuso la empresa y esta cifra llegó a ser -175,89%, que, aunque no sea un número positivo, sí representa un gran margen de mejora con respecto al año anteriormente citado. Este es un aspecto que llama tanto la atención que lo analizaremos de forma más exhaustiva en el análisis de los resultados, pero no hay que olvidar que estamos ante un servicio público que, como muchos, es un servicio deficitario y dependiente de otras instituciones y de sus contribuyentes.

Llegamos al **Pasivo** y comprobamos que prácticamente un tercio de su cantidad se acumula en las deudas a corto plazo, pero primero hablaremos de las deudas a largo plazo ya que varían mucho a lo largo del tiempo.

Comprobamos que las deudas a largo plazo que ha generado el teatro son por **acreedores por arrendamiento financiero** o por **otros pasivos financieros**, llegando a cifras tan altas como en 2015 (29.779,09 €), pero actualmente son deudas saldadas ya que desde el 2017 no hay ni rastro de deudas en el **Pasivo No Corriente**.

El caso del **Pasivo Corriente (PC)** es bastante distinto ya que, como hemos mencionado, las deudas a corto plazo representan casi la totalidad de las deudas y sí se mantienen a lo largo de todos los años. Hay muchos puntos que matizar, pero empezaremos resaltando que hay 2- 3 años en los que estas deudas se disparan, del 2015 al 2017.

Las **remuneraciones pendientes de pago del personal** llegaron en 2017 a 90.445,84 € y se ve muy clara la evolución en los porcentajes horizontales, siendo de dicho año un 2201% con respecto al 100% del primer año del que disponemos información (2014). Finalmente, hay una bajada sustancial de la cantidad de este elemento patrimonial en el último año contable (2018-19), siendo esta solo de 420,34 € (10%).

Las **deudas con las administraciones públicas**, como son Hacienda y la Seguridad Social, se mantienen siempre en la misma franja entre 300.000€ y 400.000€, siendo en el último año contable casi un 25% del PC.

Otra cifra que quisiera destacar son las **deudas por anticipos a clientes**, es decir, deudas a determinadas empresas que aportan dinero por anticipado para llevar a cabo servicios que todavía no ha prestado el Teatro de la Maestranza. Este tipo de deuda también se dispara en los tres años anteriormente recalcados, llegando a un 261% en 2017 sobre el 100% de 2014. Actualmente esta deuda es de 188.451,89 €.

- ✓ *4ª pregunta a Roberto Alcaín: ¿A qué tipo de clientes o empresas pertenecen estas deudas para ser tan significativas?*

*Respuesta:* Pertenecen a la venta anticipada de entradas de espectáculos correspondientes a la temporada siguiente; en este caso, la mayor parte de esa cifra fueron generadas por el espectáculo de “Les Luthiers” y el musical “West Side Story”, ya que se comenzaron a vender sus entradas con muchos meses de antelación.

## 4.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO

En este apartado analizaremos la situación financiera a corto plazo del Teatro Maestranza, y lo haremos a través de las diferentes ratios que calcularemos con la información recogida en el Balance de Situación y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, y mediante la elaboración propia de una hoja de cálculo Excel, que iremos adjuntando de forma desglosada a lo largo del apartado.

Tendremos en cuenta que, como no existe un valor ideal para cada ratio, compararemos los valores obtenidos con los valores del mismo Teatro en ejercicios anteriores y, asimismo, con los obtenidos por otras empresas del mismo sector en el período más actual del que disponemos de información (2017), todo ello para determinar unos resultados más contrastados y específicos.

En otras palabras, observaremos las ratios a nivel andaluz para el mismo sector en el que está operando el Teatro Maestranza (Actividades de Creación), gracias a la base de datos que ofrece la Central de Balances de Andalucía. (Central de Balances de Andalucía, s.f.)

### 4.2.1 Ratios de Liquidez

- En el caso de la ratio de liquidez lo más aconsejable es que nunca sea menor que 1.

En 2017, la **Liquidez general** del teatro está por debajo de la media de su sector, siendo 0,97 y 1,56 respectivamente. Esto significa que la capacidad de la empresa para pagar con su Activo Corriente todas las deudas a corto plazo no era suficiente en aquel periodo, lo que se traduce en problemas de liquidez.

Sin embargo, al año siguiente (2018, último año del que tenemos información) el teatro experimenta una gran mejoría en este sentido y hay un cambio drástico

de esta cifra, siendo el resultado de la ratio de liquidez de 2,66, más del doble que en el 2017. Por lo tanto, llegamos a la conclusión de que en el último periodo el Teatro Maestranza dispone de una solvencia y una capacidad muy importante para afrontar sus deudas a corto plazo.

- Con respecto a la ratio de **Tesorería**, cuanto más se aproxime a 1 mejor será el valor de la ratio, pero si el valor es menor de 0,1 será peligroso para la empresa. En 2017, este valor en el sector estaba en 1,01 a diferencia del teatro que estaba en 0,25, es decir, una cifra muy baja con respecto a la media del sector, pero no lo suficiente para ser preocupante. Este valor, coincide con uno de los años que menos aportaciones de socios (Administraciones Públicas) ha recibido la empresa, disminuyendo los fondos propios y, en general, los años en los que peores resultados económicos obtuvo el Teatro, concretamente 2015, 2016, 2017.

A partir de 2018, al igual que ocurrió con el valor anterior, nuestra empresa ya era casi completamente capaz de pagar todas las deudas que se generaban a corto plazo únicamente con la tesorería, ya que el resultado de la ratio era de 0,89.

- Por último, la ratio de **Equilibrio Financiero**, sigue los mismos patrones de razonamiento que las ratios anteriores, ya que depende prácticamente del fondo de maniobra y este, en los años citados anteriormente, es siempre negativo, por lo que podemos decir que parte del activo fijo está financiado con deudas a corto plazo.

De nuevo en 2018 cambia este valor positivamente, llegando a 0,60 gracias a un fondo de maniobra de 2.643.608,12 €, es decir, el pasivo fijo o recursos permanentes financia parte del Activo Circulante.

	2014	2015	2016	2017	2018
FONDO DE MANIOBRA	351.901,47	-317.564,48	-238.287,13	-55.298,98	2.643.608,12

**Figura 4.4. Fondo de Maniobra del Teatro de la Maestranza de Sevilla, años 2014 – 2018**

*Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales del Teatro de la Maestranza.*

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>RATIOS DE LIQUIDEZ</b>					
$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} =$	1,22	0,86	0,91	0,97	2,66
$\text{Ratio de Tesorería} = \frac{\text{Tesorería}}{\text{Pasivo Corriente}} =$	0,13	0,04	0,37	0,25	0,89
$\text{Ratio de Equilibrio Financiero} = \frac{\text{Fondo de Maniobra}}{\text{Activo Total}} =$	0,12	-0,12	-0,09	-0,03	0,60

**Figura 4.5. Ratios de Liquidez del Teatro de la Maestranza de Sevilla, años 2014 – 2018**

*Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales del Teatro de la Maestranza.*

#### 4.2.2 Ratios de Estructura y de Endeudamiento

- En primer lugar, hablaremos de la ratio de **Estructura del Activo** para averiguar el grado de importancia del Activo Corriente. Esta ratio es desglosada en dos tipos (a y b), una, dividiendo el Activo Corriente entre el Activo No corriente, y otra, dividiéndolo entre el Activo Total.

Observando los resultados que veremos a continuación y, sobre todo, centrándonos en el último año, vemos la gran importancia que tiene el Activo Corriente en esta empresa, fundamentalmente por las aportaciones de las administraciones públicas y por los deudores por servicios y patrocinios. Esto es lo que justifica que sea tan desproporcionadamente grande el Activo Corriente respecto al Activo No Corriente.

El Activo Corriente en el año 2018 es prácticamente la totalidad del activo (0,97) y es 29,83 veces el Activo No Corriente, lo que nos vuelve a recalcar la importancia de esta masa patrimonial.

- En segundo lugar, comentamos la ratio de **Endeudamiento** también desglosada en dos tipos (a y b). Los componentes que la conforman son los Recursos Ajenos, formados por el pasivo corriente y no corriente, y los Recursos Propios de la empresa, es decir, el capital, reservas, etc. Los recursos ajenos deben oscilar entre el 40% y el 60% del pasivo total para obtener una cifra poco peligrosa para la empresa.

Observamos que la pérdida de aportaciones a los fondos propios, lo que disminuye el denominador, combinado con el incremento de las deudas a corto plazo, produce las cifras tan altas de 7,41 - 16,03 - 10,09 en los tres años de crisis que hemos citado anteriormente (2015-17), lo que supone un porcentaje de endeudamiento bastante alto.

Sin embargo, la media del sector en el año 2017 de este valor está en 1,07 y la de nuestra empresa en experimenta un gran cambio en 2018 y se encuentra en 0,57. Suponiendo que la media del sector no oscila mucho entre un año y otro,

podemos decir que los últimos datos del Teatro son muy positivos ya que al encontrarse por debajo de la media del sector y muy por debajo de las cifras de los años anteriores, no tiene problemas de endeudamiento.

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>RATIOS DE ESTRUCTURA Y DE ENDEUDAMIENTO</b>					
<i>Ratio de Estructura del Activo (a) = <math>\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Activo no Corriente}} =</math></i>	2,05	2,92	5,87	7,46	29,83
<i>Ratio de Estructura del Activo (b) = <math>\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Activo Total}} =</math></i>	0,67	0,74	0,85	0,88	0,97
<i>Ratio de Endeudamiento (a) = <math>\frac{\text{Recursos Ajenos}}{\text{Recursos Propios}} =</math></i>	1,27	7,41	16,03	10,09	0,57
<i>Ratio de Endeudamiento (b) = <math>\frac{\text{Recursos Ajenos}}{\text{Pasivo Total}} =</math></i>	0,56	0,88	0,94	0,91	0,36

**Figura 4.6. Ratios de Estructura y Endeudamiento del Teatro de la Maestranza de Sevilla, años 2014 – 2018**

*Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales del Teatro de la Maestranza.*

#### 4.2.3 Ratios de Rentabilidad a Corto Plazo

- Hablaremos sobre las ratios de rentabilidad a corto plazo, concretamente la rentabilidad sobre BAIT (**Beneficios Antes de Intereses e Impuestos**) y la rentabilidad sobre BAT (**Beneficios Antes de Impuestos**).

Dadas las pérdidas que tiene la empresa todos los años, tanto el BAIT como el BAT generan unos resultados de las ratios negativos, siendo en ambas los mismos resultados. Esto es debido a la vinculación con el servicio público y a que la naturaleza de su principal objetivo no es obtener beneficios propios sino prestar el servicio de su actividad, por lo que no es algo significativo ni preocupante al tratarse de una empresa pública.

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>RATIOS DE RENTABILIDAD A CORTO PLAZO</b>					
$Rentabilidad\ sobre\ Margen\ Bruto = \frac{Margen\ Bruto}{Ventas} =$	0,53	0,54	0,54	0,52	0,54
$Rentabilidad\ sobre\ BAIT = \frac{BAIT\ (Beneficio\ Antes\ de\ Intereses\ e\ Impuestos)}{Ventas} =$	-1,67	-1,69	-1,55	-1,74	-1,77
$Rentabilidad\ sobre\ BAT = \frac{BAT\ (Beneficio\ antes\ de\ Impuestos)}{Ventas} =$	-1,68	-1,69	-1,55	-1,74	-1,77

**Figura 4.7. Ratios de Rentabilidad a corto plazo del Teatro de la Maestranza de Sevilla, años 2014 – 2018**

*Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales del Teatro de la Maestranza.*

#### 4.2.4 Ratios de Eficiencia Operativa

- La última ratio que veremos dentro del apartado del análisis de la situación financiera a corto plazo será **la ratio de plazo medio de cobro de clientes**

Técnicamente y fijándonos exclusivamente en las cifras, la empresa tarda casi más de un año (353 días) en recibir el cobro de sus clientes, pero son datos engañosos y que pueden inducir a error ya que una parte significativa de los cobros se producen en base al desfase del cierre de las cuentas, peculiaridad que hemos comentado anteriormente en otros apartados.

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>RATIOS DE EFICIENCIA OPERATIVA</b>					
$Ratio\ de\ Plazo\ Medio\ de\ Cobro\ de\ Clientes = \frac{Deudores \times 365}{Ventas} =$	212,57	214,80	161,70	156,99	353,84

**Figura 4.8. Ratios de Eficiencia Operativa del Teatro de la Maestranza de Sevilla, años 2014 – 2018**

*Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales del Teatro de la Maestranza.*

#### 4.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA A LARGO PLAZO

En este apartado analizaremos la situación financiera a largo plazo del Teatro Maestranza, y seguiremos el mismo mecanismo que en el apartado anterior, a través de la ratio que hemos calculado (Ratio de Solvencia) con la información recogida en las Cuentas Anuales y mediante la elaboración propia de una hoja de cálculo Excel, que la iremos adjuntando de forma desglosada a lo largo del apartado.

También compararemos los valores obtenidos con los valores del mismo Teatro en ejercicios anteriores y, gracias a la base de datos que ofrece la Central de Balances de Andalucía, observaremos las ratios a nivel andaluz para el mismo sector en el que está operando nuestra empresa en cuestión (Actividades de Creación).

Cabe destacar que “la financiación de un teatro puede provenir bien de la explotación de sus propios recursos o bien de la aportación de terceros. Ambas están estrechamente ligadas pues sin activos propios potentes que atraen la demanda (una programación atractiva, una trayectoria y tradición solvente, o un edificio singular, entre otras) difícilmente la administración pública o los inversores y donantes privados estarán dispuestos a aportar sus recursos. También habría que contar con que los servicios complementarios contribuyen al presupuesto, amplían la oferta del teatro y predisponen mejor al disfrute del público asistente. Estos pueden desarrollarse tanto en teatros públicos como privados, y su variedad y dimensión dependerá del contexto económico-social del territorio y de las características físicas, prestigio y gestión de cada teatro.” (Bonet & Schargorodsky, 2016)

#### Fuentes de ingresos



**Figura 4.9. Fuente de ingresos que obtiene un Teatro.**

*Fuente: “La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales”. Lluís Bonet y Héctor Schargorodsky. (2016, p. 154)*

### 4.3.1 Ratios de Solvencia

Analizaremos la **ratio de Solvencia** que sirve para analizar la capacidad de la empresa de hacer frente a todas sus deudas, es decir, si el activo real existente es suficiente para cubrir sus compromisos de pago. Su valor debe ser de 1 en adelante, ya que cuanto mayor sea este, más solvente se considerará la empresa.

En nuestro caso, el Teatro casi siempre ha tenido capacidad para hacerse frente a sus deudas a largo plazo, a pesar de la bajada de presupuesto de algunos años.

La media del sector es de 1,97 en 2017, año en el que el teatro se encuentra por debajo de la media (1,10) pero sin ser una cifra preocupante.

La bajada de algunos años del resultado de las ratios se produce a consecuencia de la crisis que sufre el Teatro en los años 2015 - 2017, pero en el último año se ve representada una gran subida con respecto y en comparación de los años anteriores y muy por encima de la media del sector, siendo esta cifra 2,75.

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>RATIOS DE SOLVENCIA</b>					
$Ratio\ de\ solvencia = \frac{Activo\ Total\ Real}{Pasivo\ Exigible\ Total} =$	1,79	1,13	1,06	1,10	2,75

**Figura 4.10. Ratios de Solvencia del Teatro de la Maestranza de Sevilla, años 2014 – 2018**

*Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales del Teatro de la Maestranza.*

## 4.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este apartado nos centraremos de forma más exhaustiva en el resultado del ejercicio y las aportaciones de los socios, analizando con más profundidad lo ya mencionado en el análisis descriptivo de la situación de la empresa.

La lectura y reflexión que saco de toda esta masa patrimonial de resultados y de sus pérdidas permanentes es que, a pesar de que las producciones son muy costosas para llevarlas a cabo con un mínimo de calidad, las entradas al público para disfrutar de ellas se ofertan a unos precios muy razonables y al alcance de los ciudadanos con un poder adquisitivo medio, cosa que si fuera un teatro privado no sería así, ya que los precios de las entradas serían poco alcanzables. En esta reflexión de nuevo cabe destacar el papel y la importancia de las **Administraciones Públicas** con respecto a esta empresa en particular, como con el sector cultural el general, ya que, al no ser suficientes los ingresos por las entradas vendidas, estas instituciones cubren esas pérdidas, formando de esta manera un proceso de retroalimentación recurrente. Esto lo podemos observar en el balance justo en el elemento patrimonial de **otras aportaciones de socios**, llevando a cabo el desembolso de cifras tan importantes como 7.614.267,42 € en último año (2018-19).

Sobre estas aportaciones, en la **Memoria** también se especifica y aclara que los socios aportan anualmente a la entidad fondos para cubrir los déficits de explotación que se produzcan en cada ejercicio, que, según la normativa aplicable, deben registrarse en contabilidad como “aportaciones de socios” y no como “subvenciones”. Los

Administradores propondrán a la Junta de Accionistas de la Sociedad la aplicación del resultado del ejercicio contra la cuenta de aportaciones de socios.

- ✓ *5ª pregunta a Roberto Alcaín: ¿Es cierto que “otras aportaciones de socios” se corresponde con las aportaciones que realizan las Administraciones Públicas, o tiene otra naturaleza?*

*Respuesta:* Sí, es la misma naturaleza.

Las Administraciones Públicas aportan el 55% de la financiación de la empresa de manera equitativa entre todas, siendo estas las que mostramos a continuación:

- ❖ La Junta de Andalucía
- ❖ El Ayuntamiento de Sevilla
- ❖ Diputación de Sevilla

Según un nuevo informe (Informe asesor 360°. (2020, marzo). *TEATRO DE LA MAESTRANZA Y SALAS DEL ARENAL SA.*), de una fecha muy reciente, señala que el “13 de septiembre de 2018 y mediante acuerdo adoptado en una reunión del Consejo de Administración, se aprobó por unanimidad que las Administraciones accionistas de la Sociedad realizaran aportaciones extraordinarias al Consorcio para hacer frente a la deuda acumulada de la sociedad. Se acordó que las aportaciones extraordinarias se materializaran durante los ejercicios 2018 y 2019 por importe de **350.000 €** en cada uno de ellos, por parte del **Ministerio, de la Junta de Andalucía, el Ayuntamiento y Diputación de Sevilla**, y que dichos importes se harían efectivos en el cuarto trimestre de 2018 y primer semestre de 2019, lo que supondrá una inyección de **tesorería extraordinaria** de la Sociedad por importe total de **2.800.000 €.**”

Esta gran inyección de aportaciones extraordinarias son las que explican el cambio tan radical de los números de los tres años de déficit (2015 – 2017), al año 2018, en el que el fondo de maniobra se transforma de números negativos a 2.643.608,12 €, y en el que los resultados de las ratios empiezan a estar muy por encima de la media del sector. Con este hecho, se vuelve a evidenciar la gran dependencia que sufre la empresa (Teatro de la Maestranza) a las Administraciones Públicas (La Junta de Andalucía, El Ayuntamiento de Sevilla, Diputación de Sevilla) para obtener buenos resultados.

Hay que puntualizar que, aunque todas las ratios de rentabilidad calculadas son negativas por naturaleza ya que los resultados arrojan pérdidas, son datos que no tienen utilidad ni significado económico, porque al ser una prestación de un servicio público, las pérdidas se compensan con las aportaciones de las administraciones públicas. Simplemente sería analizar un resultado sabiendo que es imposible cubrir gastos únicamente con ellos.

## CAPITULO 5. CONCLUSIONES

En este último epígrafe manifestaremos las conclusiones sacadas a raíz de todo el trabajo y análisis realizado, además de mi visión personal como estudiante, como profesional del sector artístico y cultural, y por supuesto como consumidora habitual de las artes escénicas.

Tras un largo periodo de estudio, análisis, investigación y redacción, quiero recalcar el esfuerzo organizativo, económico y de gestión que supone llevar a cabo un proyecto empresarial cultural que, a pesar de no ser privado en su totalidad, no deja de ser una institución de gran envergadura, por lo que admiro profundamente, incluso más que antes de realizar este Trabajo de Fin de Grado, esta labor y dedicación por ofrecer un servicio cultural y de artes escénicas de gran calidad para la sociedad y para aquellos ciudadanos que la consuman.

Cualquier proyecto empresarial supone enfrentarse a los cambios y las amenazas del entorno de una manera imprevisible la mayoría de las veces, pero cuando se trata de empresas y proyectos del sector turístico o cultural, y más aquellos que son subvencionados, supone un riesgo mayor por factores sociales evidentes. Ante cualquier crisis económica o situación similar como la actual producida por el COVID-19, la sociedad prioriza sus actividades económicas, y tal cual plasmó Maslow en su pirámide de necesidades, el ocio y todo lo relacionado con el mismo, está en el último lugar. Este mazazo social y económico me hace sentir obligada a admirar más aun este trabajo de esfuerzo y, sobre todo, a afirmar que la vulnerabilidad de estos sectores es directamente proporcional a lo necesarios que son para la sociedad en la que vivimos.

Dicho esto, para mí, la realización de este Trabajo ha supuesto un aprendizaje absoluto, una inmersión en el mundo de la gestión cultural muy interesante y me ha proporcionado una visión más amplia de lo que supone liderar un proyecto o espacio cultural.

Pasando a datos más específicos, en cuanto al sector al que pertenece el Teatro de la Maestranza, podemos decir que los últimos datos más destacables en España (año 2017) son que el impacto económico que produce es de 27.728 millones de euros, representando prácticamente el 3% del Producto Interior Bruto, y que la Financiación y Gasto Público en cultura es de 5.092 millones de euros. Esta última cifra no corresponde con la primera y entendemos que debería de ser mayor.

Además, en 2018, el número de espacios escénicos teatrales ascendió a 1.674, de los cuales son de titularidad pública el 71,3% del total, datos que nos hacen entender que esta es la mejor fórmula para llevar a cabo proyectos culturales en espacios escénicos.

Con respecto al análisis DAFO y CAME, destacaríamos principalmente que, a pesar de la gran dependencia a la financiación pública, el Teatro de la Maestranza goza de una gran imagen de marca que le proporciona un público asegurado, además de una gran capacidad de liderazgo y eficiencia por parte de su equipo de gestión interna a la hora de resolver problemas.

En cuanto al análisis de las cuentas anuales en general y la situación del Teatro de la Maestranza como empresa, añadiremos varios puntos concretos a modo de conclusión:

- Es una empresa de vocación de servicio público, que no busca el ánimo de lucro y que presta un servicio de manera deficitaria.

- Su periodo contable abarca del 1 de julio al 30 de junio, debido a que las temporadas de producciones en los teatros se originan en función a estas fechas.
- Alta dependencia a la financiación pública.
- Sufre tres años consecutivos de déficit por falta de aportaciones de las Administraciones Públicas, unido a un incremento de los pasivos de la empresa y ocasionando un fondo de maniobra negativo, debilitándose en este período su situación de solvencia a corto plazo.
- La necesidad de recibir aportaciones extraordinarias por parte de las Administraciones a la hora de realizar inversiones de futuro de cualquier ámbito, lo cual evidencia que las aportaciones públicas anuales no son suficientes para la totalidad de las acciones que necesita realizar el Teatro.
- La capacidad de recuperación de las inversiones a través de la venta de entradas no es suficiente para poder mantenerse la actividad, es por ello que las Administraciones Públicas realizan transferencias anuales.
- El desfase entre el cierre de las cuentas del Teatro con el de las Administraciones Públicas hacen:
  - Que en el momento del cierre de las cuentas se vea representado que las pérdidas son muy altas y que no están recuperadas adecuadamente.
  - Que todas las ratios estén distorsionadas.
- En el periodo 2018 - 2019 la empresa vuelve a una normalidad por exceso, es decir, los números cambian y las ratios pasan a estar muy por encima de las medias del sector, ganando en liquidez y solvencia.

## **AGRADECIMIENTOS**

No puedo finalizar este Trabajo de Fin de Grado sin agradecer profundamente al Señor Roberto Alcaín por su plena disposición al recibirme como alumna de la Universidad de Sevilla, su maravilloso trato como persona y como directivo del Teatro de la Maestranza, y por facilitarme de manera completamente desinteresada toda la información que necesitaba que estuviera a su alcance, además de su tiempo. Sin esta gran ayuda no hubiera sido posible realizar este Trabajo a la altura de mis expectativas, con información tan contrastada y totalmente fiable.

Y por supuesto, a mi tutor Francisco Serrano Domínguez, por confiar en mí y apoyarme plenamente para sumergirme en este Trabajo tan interesante y enriquecedor para mi perfil académico y profesional.

## BIBLIOGRAFÍA

- División de Estadística y Estudios. (2019). *Principales Resultados Anuario de Estadísticas Culturales 2019*. Madrid: Ministerio de Cultura y Deporte.
- Ayuntamiento de Jerez. (s.f.). Obtenido de [https://www.jerez.es/nc/webs\\_municipales/villamarta/](https://www.jerez.es/nc/webs_municipales/villamarta/)
- Bonet, L., & Schargorodsky, H. (2016). *La gestión de teatros: Modelos y estrategias para equipamientos culturales*. Sant Celoni: Bissap Consulting S.L.
- Cartuja Center Cite. (s.f.). Obtenido de <https://cartujacenter.com/>
- Central de Balances de Andalucía. (s.f.). Obtenido de <https://cba.analistaseconomicos.com/informes/actividades-de-creacion>
- Consejo de Administración Teatro de la Maestranza. (2019). *MEMORIA EJERCICIO TERMINADO EL 30 JUNIO*. Sevilla: Teatro de la Maestranza y Salas del Arenal, S.A.
- Conserjería de Cultura y Medio Ambiente. (21 de 1 de 1992). *Junta de Andalucía*. Obtenido de <https://www.juntadeandalucia.es/boja/1992/6/7>
- Fibes Sevilla. (s.f.). Obtenido de <https://www.fibes.es/espectaculos/>
- López Herrera, D.; Orta Pérez, M.; Sierra García, L. (2012): *Contabilidad y Análisis Financiero: especial referencia a las empresas turísticas*. Ed. Pirámide. Madrid.
- Molina, M. (2 de Mayo de 1991). El mayor teatro lírico del país se inaugura en Sevilla. *El País*.
- Muñoz Vita, A. (4 de 2 de 2020). El impacto económico de la cultura en España. *El País*.
- Noticias de la Junta de Andalucía. (22 de 3 de 2013). Obtenido de El Gobierno andaluz autoriza la modificación de los estatutos del Consorcio del Teatro de la Maestranza de Sevilla: <http://www.juntadeandalucia.es/presidencia/portavoz/083986/gobierno/andaluz/autoriza/modificacion/estatutos/consorcio/teatro/maestranza/sevilla>
- Teatro de la Maestranza. (s.f.). Obtenido de Teatro de la Maestranza: <https://www.teatrodelamaestranza.es/teatro/historia.html>
- Teatro de la Maestranza. (s.f.). Obtenido de <https://www.teatrodelamaestranza.es/teatro/instituciones.html>
- Teatro de la Maestranza. (2008). Un escenario para el siglo XXI. *Revista de información del Teatro de la Maestranza de Sevilla*, 27-32.